

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

**“Modelo Operativo de Atención a Quejas
Escaladas en un Centro de Contacto para el Sector
Bancario”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

P R E S E N T A

ALICE RUIZ PEREDA

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. MA. DE LOURDES MARTÍNEZ VILLASEÑOR

CDMX

2020

*Dedico este proyecto a:
Mi esposo, papás y hermanos
por todo el apoyo que me dieron
durante este tiempo.*

Resumen

Es bien sabido que la reputación de una compañía es muy difícil de ganar y de mantener, pero es muy fácil de perder. Por lo anterior diversas compañías se han dado a la tarea de mejorar la experiencia del consumidor durante todo el proceso de compra de un producto o uso de un servicio.

La experiencia del usuario va más allá del punto de venta, dependiendo de la empresa y tipo de servicio puede llegar a tener múltiples interacciones, pero en general se pueden clasificar en tres fases: pre venta, venta y posventa.

En la última década, se le ha dado un gran impulso al servicio posventa para mejorar la experiencia de compra, facilitar la comunicación entre la empresa y el cliente. Uno de los mayores beneficios al mejorar el servicio post venta es el aumentar la fidelidad a la marca por parte de los clientes, por lo cual el mejorar e innovar dentro de este rubro es de vital importancia en servicios que se utilizan de forma continua y no tanto en productos y servicios con un consumo más esporádico.

El servicio post venta tiene diferentes beneficios tanto para la empresa como para el cliente. Por parte de la empresa se tiene la oportunidad de darle seguimiento al cliente, introducir algún nuevo producto o servicio complementario y recibir retroalimentación sobre los productos o servicios brindados para una mejora continua de los mismos. Por parte del cliente se le brinda una herramienta en la que puede aclarar dudas, consultar complementos y lo más crítico el poder expresar una inconformidad sobre el producto o servicio adquirido.

Debido a las altas expectativas de los usuarios y la competitividad entre las empresas por brindar un servicio diferenciado, el servicio post venta se ha vuelto cada vez más relevante y complejo. Las empresas han incorporado estrategias omnicanales (teléfono, chat, redes sociales, mail, etc.) para que los clientes tengan un fácil acceso a la hora de reportar una queja.

La inconformidad de los clientes ha sido un común denominador en todas las empresas que proveen un producto o servicio. Debido al alza en la demanda, la complejidad de los servicios y la cadena de suministro, han provocado un mayor número de quejas e inconformidades en los clientes. Gran parte de las quejas tienen como causa raíz a la falta de conocimiento en el producto o servicio adquirido. Aun así, las empresas están obligadas a resolver dichas inconformidades, ya que el no hacerlo trae como consecuencia la pérdida de clientes y el deterioro de su marca. Un incremento en el número de quejas es el reflejo de una mala calidad en producto o servicio. Si desde un inicio no se atiende correctamente la queja, esta puede convertirse en un conjunto de quejas escaladas. Es la

obligación de una empresa que no llegue a un punto tan crítico el nivel de inconformidad y evitar que las quejas escalen.

La atención a quejas escaladas es un campo poco estudiado y es un factor que se presenta en diversos sectores. Varios autores hacen mención de la importancia que tiene la atención efectiva de estas y proponen de manera general un circuito de atención, dado que estas quejas son el principal indicador de falla en el proceso de atención al cliente. Por lo tanto, deben de ser vistas como áreas de oportunidad para la empresa, ya que la resolución y pronta detección genera clientes leales a la marca.

El presente trabajo se enfoca en la satisfacción del servicio al cliente, principalmente en la última etapa de la adquisición de un producto o servicio. Este trabajo realizó exitosamente un estudio a profundidad para el desarrollo teórico de un nuevo modelo operativo para la detección y resolución de quejas escaladas en el sector bancario. Este tema es de vital relevancia para los bancos, ya que hoy en día buscan ofrecer experiencia que superen las expectativas de sus clientes, aunado a incrementar el índice de recomendación y la reducción en los costos debido al decremento en el número de llamadas repetidas.

El estudio se realiza por medio de la metodología de Design Thinking, la cual es expuesta por medio de 3 fases: empatizar, sintetizar e implementar. En cada etapa se hace uso del método cualitativo y cuantitativo para obtener información que será analizada para el desarrollo de una nueva célula de soporte integral.

En conclusión, este trabajo comprueba la existencia de un 20% de llamadas que no se pueden atender en el primer momento y que de las cuales el 5% son quejas escaladas en donde el cliente ya ha tenido más de 2 interacciones con la institución. Por ello, se propone el lanzamiento de una prueba piloto para la evaluación del modelo descrito en el presente trabajo, con el fin de obtener como resultado un ahorro en el número de llamadas que reciben los servicios, el aumento del índice de recomendación y una mejor experiencia del cliente.

Índice

Introducción	14
Capítulo 1. Antecedentes	16
1.1. El Sector Financiero Mexicano	16
1.1.1. El Sector Bancario	17
1.1.1.1 Principales funciones	17
1.1.1.2. Digitalización de la Banca	18
1.1.1.3. Canales de atención	20
1.2. Servicio de atención al cliente	21
1.2.1 Centro de contacto	22
1.2.1.1. Estrategia omnicanal	24
1.2.1.2. Calidad y recomendación	25
1.3. El cliente contemporáneo	27
1.3.1. Experiencia del cliente	27
1.3.1.1. Puntos de contacto	28
1.3.1.2. Tipo de cliente	28
1.3.1.3. Momentos WoW	30
Capítulo 2. Modelo de atención a quejas escaladas	32
2.1. Problemática	32
2.2. Modelo de atención	34
2.3. Conceptos básicos	37
2.4. Preguntas de investigación	37
2.5. Hipótesis	38
2.6. Objetivos	38
2.7. Motivación	38
2.8. Casos de estudio	39
2.8.1. Proceso de atención a quejas - Alternativa 1	40
2.8.1.1. Ventajas y desventajas	43
2.8.2. Proceso de atención a quejas - Alternativa 2	44
2.8.2.1. Ventajas y desventajas	46

2.9. Hallazgos	46
Capítulo 3. Diagnóstico para el desarrollo de una nueva célula	48
3.1. Metodología de investigación	48
3.2. Fases de investigación	50
3.2.1. Fase 1: Empatizar	51
3.2.1.1. Proceso As - Is	51
3.2.1.2. Puntos de dolor	54
3.2.2. Fase 2: Sintetizar	54
3.2.2.1. Análisis As - Is	54
3.2.2.2. Enfoque de solución	63
3.2.2.3. Diagnóstico de solución	64
Capítulo 4. Desarrollo de una nueva célula	66
4.1. Desarrollo	66
4.2. Fase 3: Implementar	66
4.2.1. Componentes para el desarrollo de una nueva célula	67
4.2.1.1. Modelo de atención	67
4.2.1.2. Recurso humano	71
4.2.1.3. Infraestructura	79
4.2.1.4. Herramientas y aplicativos	81
4.2.2. Modelo operativo	85
4.2.2.1. Actividades a realizar	88
4.2.3. Prueba piloto	89
4.2.3.1. Periodo del piloto	89
4.2.3.2. Datos a evaluar	90
4.2.3.3. Cronograma	91
4.2.4. Evaluación de los resultados	93
4.2.5. Expansión del piloto	94
Capítulo 5. Plan de negocio	98
5.1. Plan de negocio	98
5.2. Costo del piloto	98
5.3. Costo de la nueva célula	99

5.4. Rentabilidad	100
5.4.1. Índice de recomendación	101
5.4.2. Ahorro en llamadas	103
5.5. Beneficios célula de soporte integral	104
Conclusiones del proyecto	105
Conclusión	106
Limitaciones	107
Trabajo futuro	108
Referencias bibliográficas	110
Referencias figuras y tablas	117
Anexos	122
Anexo 1: Dimensionamiento de asesores por día	123
Anexo 2: Maqueta CRM	124

Índice de figuras y tablas

Tabla 1.1. Canales de comunicación de las instituciones financieras	25
Figura 1.2. Fórmula para sacar el NPS	26
Figura 2.1. Esquema operativo de un centro de contacto	35
Figura 2.2. Flujo de atención para casos escalados - alternativa 1	43
Figura 2.3. Flujo de atención para casos escalados - alternativa 2	45
Figura 3.1. Etapas de la metodología Design Thinking	50
Figura 3.2. Distribución de casos de acuerdo al segmento	52
Figura 3.3. Porcentaje de casos con errores causados por el banco o por el cliente	52
Figura 3.4. Clasificación de las solicitudes por tipo de servicios	53
Figura 3.5. Llamadas atendidas en segmento bancario y personal.	55
Figura 3.6. Principales motivos de llamada al segmento de banca personal	56
Figura 3.7. Principales motivos de llamada al segmento bancario	56
Figura 3.8. Índice de recomendación segmento bancario y personal durante el 2018	57
Tabla 3.9. Distribución índice de recomendación segmento de banca personal	57
Tabla 3.10. Motivo e índice de recomendación en el servicio personal.	59
Tabla 3.11. Motivo e índice de recomendación en el servicio bancario	60
Tabla 3.12. Clasificación motivos de llamada Banca Personal	62
Tabla 3.13. Clasificación motivos de llamada segmento bancario	63
Figura 4.1. Modelo operativo célula de soporte integral	68
Figura 4.2. Flujo de atención para la nueva célula de casos especiales	70
Figura 4.3. Volumen de llamadas recibidas en un periodo de 30 días	71
Tabla 4.4. Volumen de llamadas por día en el servicio de banca personal	72
Tabla 4.5. Volumen máximo de llamadas recibidas por día de la semana	73

Figura 4.6. Volumen máximo de llamadas por día en la banca personal	73
Figura 4.7. Volumen de llamadas por cada media hora en día lunes	74
Tabla 4.8. Porcentaje de distribución de llamadas por cada media hora	75
Tabla 4.9. Pronóstico de quejas escaladas por franja horaria por día de la semana	76
Tabla 4.10. Datos generales por día de la semana para el piloto	77
Figura 4.11. Dimensionamiento de llamadas proyectadas y agentes para el piloto	78
Tabla 4.12. Distribución de asesores por horario para el piloto	78
Tabla 4.13. Perfil del asesor para CSI	79
Figura 4.14. Infraestructura de un centro de contacto	80
Figura 4.15 Modelo de uso para el aplicativo CRM	82
Figura 4.16. Flujo alto nivel herramienta CRM	83
Figura 4.17. Flujo detallado del uso de la herramienta CRM	84
Figura 4.18. Flujo operativo de la célula de soporte integral	86
Figura 4.19. Organigrama y funciones célula de soporte integral	89
Tabla 4.20. Indicadores para el piloto CSI	91
Figura 4.21. Cronograma de actividades para la implementación del piloto CSI	92
Tabla 4.22. Criterios para aceptar o rechazar el piloto	93
Figura 4.23. Modelo de atención centralizado	95
Figura 4.24. Modelo de atención en cada servicio	96
Tabla 5.1. Promedio mensual de llamadas con quejas escaladas	99
Tabla 5.2. Costo total del piloto CSI	99
Tabla 5.3. Volumen mensual de quejas escaladas por servicio	100
Tabla 5.4. Costo total de la célula de soporte integral por mes	100
Tabla 5.5. Análisis incremento en el índice de recomendación banca personal	102
Tabla 5.6. Cálculo llamadas repetidas, quejas escaladas	103

Tabla A1.1. Dimensionamiento de asesores por día de la semana	123
Tabla A1.2. Dimensionamiento de asesores por día de la semana	123
Figura A2.1. Maqueta bandeja de recepción	125
Figura A2.2. Maqueta bandeja de nuevos e historial	126

Introducción

En los últimos años las instituciones bancarias han ido adaptando una filosofía orientada a la satisfacción del cliente, en la cual se busca brindar una experiencia integral en cada contacto. Esto ha sido posible gracias a la introducción de nuevas herramientas tecnológicas que facilitan la interacción entre el usuario y la institución que permiten dar atención a quejas las 24 horas del día (Andrés Martínez, 2017). Por tal motivo, los clientes pueden interactuar con su banco mediante múltiples canales para resolver sus necesidades de forma ágil y eficiente (Hakiri, 2012).

Se ha detectado que en el 33% de las llamadas recibidas¹ en un centro de contacto el cliente ya ha realizado más de una interacción para la solución de su queja y el 5% de estas llamadas son quejas que no tienen solución. Al presentarse una queja de esta tipología es importante que sea escalada a un área resolutoria mediante un modelo operativo, la cual tenga facultades y herramientas para su pronta atención (Gambetta, Zorio-grima, and García-benau, 2015).

Varios autores (Carrasco et al. 2018) describen la importancia del servicio pos venta en la atención y seguimiento a quejas escaladas, ya que éstas sirven como indicadores para detectar las fallas en los protocolos, además de ser casos inusuales. Sin embargo, las instituciones bancarias prefieren invertir en otros servicios antes que, en las quejas escaladas, debido al volumen tan bajo que representan (Muñoz, 2012). Por ello lo que se ha escrito sobre este tema ha sido de manera general y no desde el punto de vista operativo (Hakiri, 2012).

Un servicio post venta donde se resuelvan las inconformidades de manera adecuada tiene el potencial de volverse un valor agregado para el cliente y un diferenciador para resaltar la marca (Carrasco et al. 2018). Las instituciones bancarias no están exentas de lo anterior y el contar con un proceso que canalice las quejas, en especial las escaladas, al área correcta y dar un servicio post venta se ha vuelto una parte fundamental para la experiencia del cliente (Gambetta, Zorio-grima, and García-benau, 2015).

El presente trabajo de tesis consiste en el desarrollo teórico de un nuevo modelo operativo para el sector bancario, en el cual se puntualizan los insumos, recursos y procesos para la implementación de una célula de atención a quejas escaladas con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia al cliente, incrementar el índice de recomendación y reducir el número de llamadas repetidas en el centro de contacto. Este trabajo no se enfoca en la capacitación del personal ni en la ejecución de una prueba piloto.

¹ Cifra sacada del banco del caso de estudio.

El modelo propuesto no está limitado para el sector bancario, ya que puede ser adaptado para distintos sectores en donde se brinda un servicio post venta por medio de un centro de contacto (Carrasco et al. 2018). En algunas industrias el contacto post venta puede llegar a ser incluso hasta más crítico que el servicio en el punto de venta, como es el caso de industrias como: automotriz, telecomunicaciones, electrónica, tiendas departamentales, *retailers* y recientemente en *e-commerce* (Staflund, 2015).

En el primer capítulo se explica la situación que hoy en día tiene el sector financiero mexicano, específicamente los bancos. Se profundiza en la digitalización de la banca y cómo ha impactado en la atención al cliente. Se describe cómo es el cliente contemporáneo y como sus exigencias han ido generando tendencias y cambios tecnológicos en los bancos.

En el segundo capítulo se aterriza la problemática, que hoy en día tienen los bancos en los centros de contacto, sustentado por un caso de estudio. También se exponen las diferentes alternativas con las que ya ha sido atacada la problemática y las metodologías a utilizar para diseñar la propuesta.

Por medio de la metodología de *Design Thinking* se desarrollará toda la propuesta. La metodología se describe en el capítulo 3 y 4.

El tercer capítulo se describen 2 fases de la metodología. La primera etapa “Empatizar”, explica el proceso que se siguió para comprender y observar la situación actual que se tiene en un centro de contacto al recibir una queja escalada. La segunda etapa “Sintetizar”, aborda el tema de definir e idear la solución final a la problemática y se propone una prueba piloto para medir la eficiencia del modelo. Para determinar el servicio en el cual es conveniente realizar la prueba piloto se realiza un análisis cuantitativo.

El cuarto capítulo expone la tercera fase “Implementar”, la cual busca desarrollar la propuesta descrita anteriormente. Debido a que el alcance de esta tesis es de manera teórica, se hace mención de todos los componentes para el diseño de una prueba piloto con el fin de testear el modelo.

Por último, el quinto capítulo expone el presupuesto que se requiere para iniciar el piloto y llevarlo a su expansión. De igual manera se analiza la rentabilidad de la célula y el beneficio esperado por medio de los KPI establecidos.

Capítulo 1. Antecedentes

Este capítulo explica los antecedentes en el sector financiero mexicano, acotado al sector bancario. Posteriormente se abordan las principales funciones de la banca y cómo su transformación hacia la digitalización ha impactado en la atención al cliente. También se mencionan los principales canales de atención con los que se cuentan hoy en día.

Se hace énfasis en el servicio al cliente desde el punto de vista de un centro de contacto, ya que este funge un papel muy importante para la experiencia del cliente. Se explican los cambios tecnológicos que se han introducido en este servicio para generar una comunicación omnicanal. De igual manera se explica cómo se mide la recomendación del servicio, ya que esta es muy importante para saber si el servicio brindado fue satisfactorio o no.

Por último, se describe cómo es el cliente contemporáneo y como sus exigencias han ido generando tendencias y cambios tecnológicos en los bancos.

1.1. El Sector Financiero Mexicano

El sistema financiero es el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos en el que se organiza la actividad financiera para movilizar el ahorro a sus usos más eficientes (Banxico Educa, 2019). Dicho sector está regido por el Banco de México, quien tiene el propósito de desarrollar un sistema estable, accesible, competitivo y eficiente que permita desarrollar actividades económicas (producir y consumir), empatando las necesidades y deseos de los ahorradores contra los deudores a una cierta tasa de interés (Banxico, 2019).

El sistema financiero está dividido en seis sectores:

El **sector bancario** es el más importante, dado que es el de mayor mercado en la sociedad y en la economía. Es el encargado de captar los recursos de las personas para poner en circulación la moneda nacional, con el objetivo de canalizarlo a actividades productivas que incrementen su valor conforme a una cierta tasa de interés o tipo de cambio.

Las **instituciones no bancarias** son aquellos servicios complementarios a los que ofrecen los bancos, entre las cuales se encuentran: casas de cambio, arrendadoras financieras, almacenes generales de depósito, empresas de factoraje, sociedades de ahorro y préstamo, uniones de crédito y las sociedades financieras de objeto limitado.

El **mercado de valores** genera el movimiento del capital por medio de la compra y venta de los activos. Las personas ahorradoras depositan su dinero en casa de bolsa para comprar una cierta cantidad de valores, a un determinado precio fijado conforme a la ley de la oferta y la demanda.

El **mercado de derivados** ofrece estabilidad ante diversos factores que enfrenten las empresas, debido a que asumen el riesgo de acuerdo a las condiciones que se pacten conforme a precios y fechas de vencimiento.

Las **instituciones de seguridad y finanzas**, son las encargadas de asegurar a las organizaciones e individuos contra pérdidas ocasionadas por algún evento o siniestro.

Las **instituciones de sistema de ahorro para el retiro**, son las encargadas de administrar los recursos provenientes de los trabajadores para que cuando se jubilen reciban una pensión con la cual puedan vivir por el resto de sus días.

1.1.1. El Sector Bancario

Como se mencionó previamente, el sector bancario es el más importante del sistema financiero, desde los últimos años ha estado en constante transformación para adaptarse a los requerimientos globales de las tendencias económicas que demanda la sociedad.

1.1.1.1 Principales funciones

La banca tiene tres principales funciones las cuales serán descritas a continuación:

La administración del ahorro es la principal función de los bancos (Asociación de Bancos de México, 2019). Existe un cierto número de personas con ingresos mayores a su gasto, por lo que ese excedente lo destinan a una cuenta de ahorro para invertir o consumir en bienes futuros. Dichos ahorros son utilizados por el banco para otorgar créditos, a una cierta tasa de interés conforme al nivel de riesgo, para aquellas personas que requieren de un préstamo mayor a sus ingresos.

Existen normas e instituciones que protegen los recursos de la sociedad para no poner en riesgo la estabilidad del banco, ofertando el crédito conforme al tipo de sector.

- Sector Público: Gobierno Federal, Entidades Paraestatales, Gobiernos Estatales y Municipales y sus Entidades.
- Sector Privado: Personas, Empresas Grandes, Medianas y Pequeñas.

Por otro lado, el sector bancario es el encargado de administrar el sistema de pago, es decir, que los individuos tengan los medios para liquidar su deuda. Para ello, los bancos proveen de una variedad de productos y servicio de pago como son: tarjetas de débito y crédito, transferencias interbancarias de fondos, cheques, cajeros automáticos, practicajas, sucursales y centros de contacto, que facilitan el flujo de recursos financieros en todo el país.

Desde hace algunos años, la Asociación de Bancos de México ha impulsado el desarrollo de tecnologías que hagan más seguro y eficiente los medios de pago por medio de canales electrónicos en donde se hace uso de los portales interbancarios, aplicaciones y tarjetas digitales.

1.1.1.2. Digitalización de la Banca

Desde la llegada del internet y los teléfonos inteligentes a nuestra vida el ser humano ha cambiado sus hábitos y preferencias de consumo. Cada vez más los individuos buscamos la manera de interactuar por medios digitales, ya sea para comprar en línea o acceder a nuevos servicios. En la medida en que ha ido aumentando esta interacción los canales tradicionales han tenido que migrar hacia lo digital y en esta transformación los bancos no se han quedado atrás.

Los usuarios demandamos la necesidad de tener accesibilidad a nuestra información financiera en cualquier momento y desde cualquier lugar y que, a su vez, ésta sea fácil y rápido de entender. Por ello, los bancos se han visto obligados a transformar la banca de manera digital para introducirse en un nuevo mercado (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

“Es un hecho que la banca será digital y aquellos bancos que no estén enfocando sus estrategias hacia esta tendencia muy probablemente terminarán desapareciendo.”

-Máximo Santos Miranda, 2018 -

México se ha quedado muy rezagado en la digitalización bancaria, tan sólo del 2013 al 2016 el incremento fue del 6% (Miranda, 2018). De acuerdo a la Encuesta Nacional de

Inclusión Financiera, en el 2016 el 44%² de la población mexicana tiene una cuenta de débito y sólo el 16% de los usuarios tienen contratado la banca en línea. En el 2018 más del 40% de la población mexicana no utiliza la banca digital, dado que prefieren acudir a una sucursal (Miranda, 2018).

Máximo Santos Miranda (Miranda, 2018), destaca que la principal causa por la cual no se ha hecho gran uso de la banca digital es la falta de confianza en la seguridad de estas plataformas. La segunda causa es porque son difíciles de usar y poco amigables. Por último, el usuario no tiene claro cómo y dónde se contratan.

Pero... ¿qué es la banca digital? es un concepto que se atribuye a la creación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales, explotando las últimas tecnologías para conocer mejor al cliente y adelantar sus necesidades de forma ágil y conveniente por medio de la omnicanalidad, la cual facilita la comunicación por todos los canales (análogos y digitales) entre el banco y el cliente. Sus principales beneficios son la agilidad de los servicios, un menor costo, mayor amplitud de los horarios de atención y un mejor estudio para conocer a los clientes, entendiendo que es lo que realmente les interesa al momento de navegar en los canales digitales.

Debido a ello, la digitalización de la banca ha traído consigo tres grandes brechas: (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

La primera es el desarrollo de nuevos canales y productos. Las “startups” han desarrollado compañías financieras tecnológicas conocidas como “fintech”, las cuales están especializadas en servicios como: pagos, cambio de divisas, créditos, asesoramiento financiero, etc. Dichas empresas se caracterizan por la gran flexibilidad y agilidad que tienen para adaptarse a los cambios y por la estructura organizacional de bajo costo que tienen. También las empresas de internet como Apple, Amazon, Google, entre otras, se han introducido en el sector financiero ofreciendo créditos y modalidades de pago. Se puede decir que estas compañías ofrecen los mismos servicios que la banca tradicional, pero en un menor grado de exigencia y de manera global.

La segunda brecha es la adaptación de la infraestructura tecnológica. Los bancos tienen el gran reto de volverse digitales en el menor tiempo posible para posicionarse en un nuevo ecosistema. En los últimos años las estrategias se han enfocado en la modernización de las plataformas y la apertura de nuevos canales (aplicaciones) a través de teléfonos inteligentes. Estas “apps” están enfocadas en la experiencia del usuario, al tener interfaces atractivos, textos sencillos y funciones accesibles a través de un sólo “clic”.

² En Alemania este porcentaje es del 99%, Reino Unido 96%, Corea 95%, Francia 94%, Estados Unidos 93%, China 84%, India 80%, Chile 74%, Brasil 70% y Turquía 69%.

Al igual que las “fintech”, los bancos también han desarrollado productos digitales como carteras digitales, soluciones de pago por proximidad (NFC) o aplicaciones para transferir dinero entre personas, los cuales se han integrado a plataformas digitales con infraestructuras modulares que permitan introducir nuevas tecnologías y productos para el futuro. Todos estos esfuerzos representan una oportunidad para captar, retener y fidelizar a los clientes, por ello, es necesario medir constantemente el efecto que genera la inversión en dichos canales digitales. Por otro lado, las bancas están adaptando metodologías ágiles, enfocadas en el desarrollo de proyectos que requieren rapidez y flexibilidad. Esta filosofía establece una forma distinta de trabajar y organizarse con el objetivo de desarrollar productos y servicios de calidad en menor tiempo, enfocados a las necesidades del cliente.

La tercera brecha hace referencia a los cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital. Cada vez más, los servicios se están orillando hacia el autoservicio, a través de aplicaciones web y móviles, nuevas funcionalidades en los cajeros automáticos y practicajas y la asistencia telefónica, con el fin de mejorar la experiencia del cliente.

De acuerdo al informe de Forrester Research, “Banking of the Future: How Banks will use digital capabilities to remain competitive” (Hoppermann, 2015), se establece que en el corto plazo la experiencia del cliente es lo que marca la diferencia, pero en el mediano y largo plazo es el producto. Por ello, las sucursales y el personal administrativo juegan un papel crucial en donde la atención y número de empleados ha cambiado, debido a que las “fintech” han puesto el ejemplo de que con una estructura mejor organizada se hace más.

1.1.1.3. Canales de atención

El cliente es el centro del modelo de atención de un banco, puesto que para ofrecer un servicio de calidad este debe de estar enfocado en saber escuchar y entender las necesidades de los clientes, para así crear lazos de confianza a largo plazo.

El servicio de atención al cliente está dividido en los siguientes canales:

La red de sucursales es el canal más conocido y el principal. El horario de atención de 8 de la mañana a 4 de la tarde, de lunes a viernes. Se cuenta con ejecutivos y cajeros que ofrecen asistencia en cuentas de nómina, cheques, retiros de efectivo, depósitos, inversiones, seguros, afores, entre otros.

Los cajeros automáticos son máquinas que operan las 24 horas del día. Su principal función es el retiro de efectivo, sin embargo, con las nuevas tecnologías se le han ido incorporando una serie de servicios como: consulta de movimientos, pago de servicios, activación de tarjeta de crédito y débito, depósito a cuentas, entre otros. Estas máquinas se localizan en zonas públicas y sucursales, además son muy fáciles de utilizar.

Banca por internet y móvil es el canal más moderno disponible las 24 horas desde cualquier sitio que cuente con una conexión a internet. Es un canal que ofrece seguridad y comodidad, además el precio de utilizar sus servicios es el más barato en comparación con un cajero. En este medio se pueden realizar trasposos a terceros entre cuentas del mismo banco o de otros, pago de servicios, domiciliación de pagos, inversión en fondos y pagarés, pago de impuestos, entre otros.

El centro de contacto es el canal más grande de atención de un banco. Aquí se tienen asesores y supervisores que ofrecen asistencia las 24 horas del día. Su principal objetivo es atender todas las quejas y solicitudes por parte de los clientes, aunque también realizan llamadas de salida para realizar la venta de tarjetas de crédito, seguros y otros servicios. Este canal ya no está limitado a sólo llamadas telefónicas; en los últimos años se han desarrollado otros medios de contacto como correo electrónico, mensaje de texto, redes sociales, chat, entre otros.

Desde la perspectiva del cliente se tienen mejores canales para acceder a la información y un mejor análisis para la toma de decisiones para el manejo de las finanzas.

Este trabajo de investigación se enfocará en la atención brindada por un centro de contacto, dado que el propósito es mejorar la experiencia del cliente en este canal.

1.2. Servicio de atención al cliente

El servicio al cliente es el principal pilar de cualquier empresa, dado que hace referencia a estar siempre a la disposición del cliente en cualquier momento.

Como se detalló anteriormente, los bancos están en constante transformación para introducir más y mejores canales de atención con el fin de mejorar el servicio al cliente. En las últimas tres décadas se ha visto un cambio sustancial en la industria financiera, dado que se han introducido nuevas herramientas tecnológicas que facilitan la información y comunicación entre el banco y sus clientes (Rey-García, 2017).

En la actualidad, un sector de la población tiene una cuenta bancaria para guardar y disponer de su dinero en el momento que deseen. Si por alguna razón su economía se ve

afectada indebidamente, buscan contactar por alguno de los medios de comunicación a la institución financiera para levantar la queja.

Hoy en día, las personas tienen la capacidad de hacer su propia investigación por medio de sitios web, foros y redes sociales antes que comunicarse con un asesor telefónico que les aclare todas sus dudas. Esto se debe a que estamos en una era de cambios tecnológicos, en donde se busca una respuesta más rápida y eficiente por medios digitales. Sin embargo, no podemos dejar a un lado el contacto humano, pues nos sentimos más seguros cuando somos escuchados y atendidos por una persona, ya que en gran medida nos da confianza saber que alguien nos está apoyando (Rey-García, 2017).

Al comunicarse a un centro de contacto, el cliente espera que quien lo está atendiendo ya sepa quién es, qué necesita, qué interacciones ha tenido y debería, por tanto, ser capaz de anticipar sus necesidades de forma proactiva.

1.2.1 Centro de contacto

El centro de contacto es el lugar que concentra los distintos canales de comunicación, en donde la empresa ofrece un servicio de atención hacia sus clientes. Este servicio puede ser vía telefónica, por correo electrónico, chat, video llamada, entre otros.

Los centros de contacto están equipados con la infraestructura tecnológica adecuada como son: monitores, micrófonos y softwares; así como también asesores altamente capacitados para dar una atención integral y resolver los inconvenientes o dudas que el cliente tenga.

El centro de contacto del sector bancario tiene dos categorías: Recibir llamadas de clientes y usuarios que tienen alguna necesidad y emitir llamadas para ofrecerles un producto o servicio.

Cuando un cliente tiene alguna queja, solicitud o consulta relacionada con cualquiera de los productos y servicios que le ofrece el banco, éste tiene varias opciones a su disposición para ser atendido. La tecnología multicanal u omnicanal ha orillado a los clientes al autoservicio, eliminando barreras y tiempos de espera (Hoehle, 2012). El primer contacto lo puede hacer desde la comodidad del lugar en donde se encuentre, ya sea por medio de las redes sociales, aplicaciones del banco, portal bancario, mensajes de texto, correo electrónico y llamada telefónica.

Al momento de comunicarse a la línea de atención que ofrece el banco, en primera instancia contesta una grabadora, la cual siempre da la opción de escuchar el aviso de privacidad; posteriormente, pide la autenticación del cliente y a continuación se despliega un menú de atención con diferentes opciones a elegir por medio del “Interactive Voice Response” (IVR), por sus siglas en inglés. Según sea la solicitud de la llamada y el tipo de cliente, ésta será transferida al área de soporte correspondiente.

Los clientes se clasifican según su tipo y son atendidos en el servicio que corresponde a su queja. En la mayoría de los casos la clasificación es de la siguiente manera:

Tipo de cliente

- Los clientes con un nivel socioeconómico A/B+ son atendidos por asesores altamente capacitados que brindan una atención inmediata y completa. Estos clientes pueden ser tanto personas físicas como morales.
- Los clientes con un nivel socioeconómico C/D son atendidos por asesores con facultades un poco más limitadas, debido al tipo de productos que manejan.

Tipo de servicio

- En cuanto a la segmentación de los servicios encontramos el área de Reporte por Robo y Extravío, Plásticos (tarjetas de débito y crédito), Aclaraciones, Promociones, Saldos y Movimientos, Canales Digitales, Servicios y Seguros, por mencionar los más comunes entre los bancos.

El asesor telefónico está capacitado para navegar en el software del banco, que contiene toda la información de la cuenta, para resolver la solicitud en tiempo y forma.

Al final de la llamada el asesor es evaluado por el cliente con el fin de mejorar el servicio. Esta encuesta involucra: la amabilidad que el asesor tuvo durante la llamada, el tiempo que se tardó, la calidad del servicio y la solución de la solicitud.

Valmohammadi y Beladpas (Valmohammadi, 2014), estipulan que para lograr la satisfacción del cliente es de suma importancia ofrecer servicios de alta calidad que estén enfocados en cubrir las necesidades del cliente.

Una de las principales prioridades del sector bancario es ofrecer una calidad superior en cualquiera de sus servicios de atención. Para ello, es fundamental estudiar el comportamiento del asesor telefónico y su interacción con el cliente (Martelo-Landroguez & Martin-Ruiz, 2016). Este tema es de suma importancia para todos los bancos dado que, varios estudios han analizado la importancia de brindar una experiencia de servicio al

cliente personal y de alta calidad para generar satisfacción al cliente y relaciones a largo plazo (Güneş, Akşin, Örmeci, & Özden, 2010).

1.2.1.1. Estrategia omnicanal

La omnicanalidad en centro de contactos es un factor clave para la experiencia del cliente debido a que facilita la interacción cliente - empresa, dado que genera un contexto a través de todas las interacciones que el cliente tuvo con los canales digitales los cuales pueden ser: redes sociales, páginas web, chat, mail, etc. Con esta información, cualquier empresa podrá conocer a sus clientes, conocer cuál es el motivo de la llamada y qué debe hacer para resolverla.

Un centro de contacto con una estrategia omnicanal agrega valor al cliente al ofrecerle una atención personalizada.

Para el desarrollo de un marco omnicanal, la organización debe implementar una infraestructura basada en la nube para guardar todos los datos de puntos de contacto del cliente y ponerlos a disposición de todos los empleados, agentes y supervisores.

Las instituciones financieras no se han quedado atrás y muchas de ellas ya han implementado la omnicanalidad en su servicio.

A continuación, se muestran en la tabla 1.1. los diferentes canales de atención que se han incorporado:

Tabla 1.1. Canales de comunicación de las instituciones financieras

Canal	Atención disponible 24/7	Información disponible 24/7	Respuestas automáticas a preguntas	Seguimiento de solicitudes	Envío de folios para seguimiento	Contacto con el cliente
Línea telefónica	Si	Si		Si	Si	Si
Correo electrónico	Si	Si	Si	Si	Si	Si
App móvil	Si	Si				
Redes sociales	Si		Si	Si		
Mensaje de texto					Si	Si
WhatsApp / Chat	Si	Si	Si	Si		
Página Web		Si				
Sucursal				Si	Si	Si

Como se observa en la tabla 1.1., las instituciones financieras tienen una variedad de canales con los que el cliente puede interactuar para resolver sus necesidades de forma ágil y eficiente, como lo comenta también García (García, B. F. ,2017).

1.2.1.2. Calidad y recomendación

El servicio al cliente está compuesto por la parte física e interactiva; la suma de ambas partes genera la percepción de la calidad del cliente (Koutsothanassi et al., 2017). La parte interactiva está relacionada con el servicio que provee el ejecutivo y la parte física es el entorno y los medios.

Al final de cada servicio el cliente evalúa el aspecto interactivo y el físico por medio de una encuesta de satisfacción, en la cual se le hace la siguiente pregunta: *¿Qué tan probable es que recomiende los servicios ofrecidos, a un familiar o amigo?* Dependiendo del banco la escala varía. La más común está dentro de un intervalo del 1 al 10 donde 1 es poco probable y 10 es muy probable.

Aquellos clientes que califican el servicio con una calificación de 1 a 6 se le conoce como detractores, de los cuales se detectan las áreas de oportunidad del servicio. Los clientes que califican del 7 al 8 se consideran pasivos, de los cuales se identifican las oportunidades del servicio. Y, por último, los clientes que califican entre 9 y 10 son conocidos como promotores, de ellos se obtienen las fortalezas del servicio (Reichheld, 2011).

Para obtener el índice de recomendación de los clientes o Net Promoter Score (NPS), por sus siglas en inglés, se saca el porcentaje de clientes promotores menos el porcentaje de clientes detractores y como resultado obtenemos el porcentaje de recomendación de los clientes. En la figura 1.2. se muestra gráficamente esta fórmula.

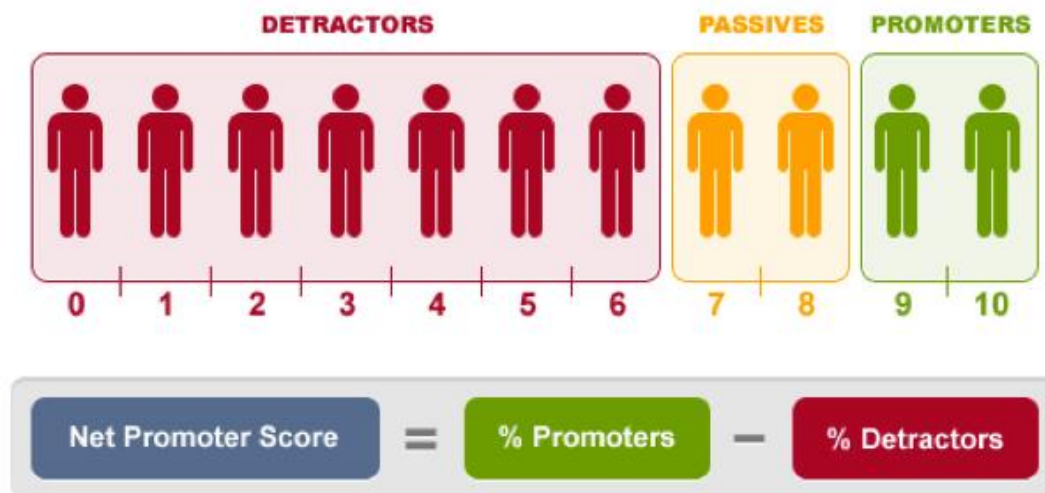


Figura 1.2. Fórmula para sacar el NPS

Para obtener más clientes promotores es importante poner mucha atención en los puntos de dolor que se están presentando y detectar aquellos servicios que se utilizan con mayor frecuencia, para que estos sean automatizados y se reduzca el tiempo de respuesta. De esta manera los clientes podrán percibir que el banco está trabajando en constantes mejoras para ofrecer un servicio más especializado, generando así la completa lealtad del cliente (Persson, 2013).

La empresa de consultoría Accenture, realizó una encuesta para evaluar la experiencia de los usuarios con sus servicios bancarios, el cual destaca que: el 43% de los mexicanos no están satisfechos con su institución financiera; el 30 % de los clientes han cambiado de banco debido al mal servicio; y los clientes comprometidos generan el 37% de las ganancias anuales (Maldonado, 2017).

Para dar un servicio único, se recomienda conocer mejor a cada tipo de cliente, clasificándolo de la siguiente manera: Clientes Premium, Clientes Estáticos y Clientes Promedio. De esta forma, los bancos pueden destinar una cierta cantidad de recursos a cada tipo de cliente para que estos estén satisfechos con el servicio que se les ofrece (Chen, 2013).

1.3. El cliente contemporáneo

En la actualidad, los clientes demandan más y mejores productos y servicios que estén enfocados en satisfacer sus necesidades. Debido a la extensa competencia que existe hoy en día en el mercado, las empresas están enfocando sus estrategias en diferenciarse por medio de la experiencia de compra o de servicio, dado que las experiencias forman parte de las emociones y estas actúan como factor en la toma de decisiones, ya que crean una conexión entre las marcas y los clientes (Meyer, & Schwager, 2007).

1.3.1. Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier respuesta directa o contacto directo con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre al momento de usar el producto o servicio. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica encuentros no planificados con representaciones del producto, servicio o marca de la empresa; estas pueden ser por medio de la publicidad, noticia, crítica o recomendaciones (Meyer & Schwager, 2007).

Los bancos reciben miles de llamadas al día de sus clientes, en las cuales se tiene la oportunidad de generar una experiencia de servicio; para ello es necesario conocer al cliente, entender sus necesidades, lo que realmente ama y lo que más odia (Webb, 2016). En diversos estudios se ha encontrado que aquellas empresas que enfocan sus estrategias en generar experiencia obtiene beneficios como: una mayor satisfacción de sus clientes, menor rotación, mayores ingresos y empleados contentos. Dado que conforme se van analizando las necesidades, se descubren formas más efectivas de colaborar (Rawson, Duncan, & Jones, 2013).

Estamos viviendo una época en donde el principal objetivo de lo digital es llegar a la personalización de los servicios o productos, de acuerdo a cada tipo de cliente (Madan, Agrawal, & Matta, 2015). Es importante que los bancos presten mucha atención en las necesidades de sus clientes para lograr la satisfacción total que se verá reflejado en la lealtad y confianza (Chu, Lee, & Chao, 2012).

1.3.1.1. Puntos de contacto

El mapa de empatía es una metodología muy poderosa que ayuda a analizar lo que el cliente ve, escucha, habla, hace y siente al momento de interactuar con el producto o servicio. En dicho estudio, se identifican todos los puntos de contacto que el cliente tiene con la empresa y se van trazando el recorrido y las interacciones que el cliente tuvo con el producto, servicio o marca. A este estudio se le conoce como el viaje del cliente - “Customer Journey”.

Nicholas Webb (Webb,2016) plantea que para diseñar el viaje del cliente se debe basar en los 4 pilares del éxito:

1. Diseñar el camino del cliente conforme a todas las buenas experiencias que tuvo el cliente en los puntos de contacto.
2. Permear una cultura de servicio en los empleados, para que todos estén concentrados en hacer a cada cliente feliz.
3. Encontrar las necesidades latentes de lo que el cliente ama y odia.
4. Identificar a cada tipo de cliente.

El viaje del cliente comienza con un “pre contacto”, es decir, cuando el cliente se informa sobre el producto, el servicio o la marca. Éste investiga todos los antecedentes por diversos medios, para informarse de la compañía. A continuación, el cliente experimenta el “primer contacto”, es decir la primera impresión. Seguidamente se presenta el “punto de contacto central” en el cual el cliente ya está interactuando con el producto o servicio. El “último contacto” es cuando el servicio o el producto se concluye y el cliente tomará la decisión de regresar o no. Por último, “mantener el contacto”, es la manera en que se seguirá hablando con el cliente aun cuando éste ya no esté usando el producto o servicio. Este último punto es el más relevante pues dependiendo de la estrategia que se tenga, el cliente seguirá leal a la marca (Webb, 2016).

Por lo tanto, la satisfacción se mide a través de tres momentos: presente, pasado y futuro; lo que se espera, lo que se tiene y lo que se espera tener. Es importante que, al término del viaje del cliente, se evalúe la experiencia y así saber cuál fue la expectativa que se tuvo al usar el servicio. De esta manera se detectan las áreas de oportunidad para determinar nuevas rutas de éxito y estrategia de acción (Alfaro, 2012).

1.3.1.2. Tipo de cliente

Las mejores empresas del mundo han dejado de segmentar a los clientes de acuerdo a sus rasgos físicos, edad, nivel socioeconómico, género y geografía. En vez de ello, han optado

por agrupar a los clientes conforme a sus necesidades, basándose en lo que realmente aman y odian.

El propósito de esta agrupación es superar las expectativas del cliente, frente a lo que él esperaba *versus* lo que se le entregó (Webb, 2016). De esta manera el cliente sentirá un valor agregado en el servicio, que le dará la sensación de confianza. Es más rentable mantener a los clientes actuales que atraer a nuevos (Bush, 2009).

En un centro de contacto podemos clasificar a los clientes³ de la siguiente manera:

Cliente impaciente:

Cliente que durante la llamada muestra inquietud o falta de calma sobre la duración del procedimiento o de la llamada, ya que desea que se proceda con la mayor rapidez posible, quizá porque no cuenta con mucho tiempo para su realización.

Cliente sensible:

Cliente que presenta inquietud o intranquilidad durante la llamada, debido a la realización de un requerimiento urgente no planeado, que podría derivar de una situación no voluntaria, por ejemplo: robo, asalto, extravío, etc.; también le puede causar inquietud el procedimiento mismo de una solicitud.

Cliente cordial:

Cliente que no ofrece trabas, obstáculos o dificultades durante la llamada; generalmente, atento y con un recibimiento amable de las indicaciones.

Cliente molesto:

Cliente que se encuentra con desagrado y/o mal humor al momento de la llamada, debido a situaciones difíciles para él: una resolución complicada o no satisfactoria de algún procedimiento, petición o solicitud requerida.

Una vez clasificados los clientes, es importante entender las necesidades de cada uno de ellos, para diseñar un modelo de atención basado en sus gustos, con el fin de sorprenderlos en cada contacto (Bush, 2009).

³ Clasificación de acuerdo al banco analizado en el caso de estudio.

1.3.1.3. Momentos WoW

Los seres humanos recuerdan momentos que les generaron una experiencia memorable. Una vez que se ha tenido esta vivencia difícilmente se olvidará y estará hablando de ella con todo el mundo.

El Momento WoW es el factor sorpresa de una experiencia basada en un servicio o producto. Es el encuentro fortuito e inesperado de cuando se descubre algo que supera las expectativas y despierta las emociones.

Alfaro (Alfaro, 2012) establece que la experiencia es sinónimo de vivencia que va enfocada hacia las emociones. Él define las emociones como: “un estado afectivo en donde experimentamos una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por la experiencia”. Cuando se presentan situaciones que giran en torno a nuestras emociones, se facilita el criterio de decisión, ya que las personas son más emocionales que racionales.

La tecnología es un medio que se ha ido desarrollando con el paso de los tiempos. Antes fue usada para automatizar procesos, hoy es pieza fundamental para generar experiencias.

Capítulo 2. Modelo de atención a quejas escaladas

Este capítulo expone la problemática que hoy en día tiene un centro de contacto al momento de presentarse una queja escalada. Al no contar un proceso definido y un área designada para atender este tipo de casos, los clientes experimentan una mala experiencia que afecta de manera directa en la recomendación del servicio y de la marca.

Más adelante se habla sobre el modelo actual de atención a quejas escaladas, el cual se encuentra sustentado mediante 2 casos de estudio.

En esta sección también se desarrolla la hipótesis, los objetivos, las preguntas de investigación, propósito y motivación para el desarrollo del presente trabajo.

2.1. Problemática

Los avances tecnológicos han evolucionado la atención al cliente (McCartan-Quinn, 2004). Como se mencionó en el capítulo anterior, los bancos han invertido en medios digitales para mejorar sus servicios y así adaptarse a los cambios y exigencias de los clientes para que éstos puedan ser auto gestionados. Sin embargo, existen incidencias dentro de los procesos que pueden ocasionar una afectación económica al cliente, obligándolo a usar los canales tradicionales de atención, como es la línea telefónica. (Chakiso, 2015).

Al momento de realizar el primer contacto con la línea de atención y ésta no pueda resolver, transfiere al cliente por múltiples servicios o en su defecto lo canaliza a la sucursal y ésta, si no puede resolver, redirige al cliente a la línea de atención telefónica, por lo que se crea un círculo vicioso en donde el cliente termina fastidiado y molesto por la atención recibida (Chakiso, 2015).

Debido a la falta de herramientas de “Customer Relationship Management” (CRM), el cliente debe de explicar su queja cada vez que cae con un nuevo asesor; lo que ocasiona una insatisfacción en el servicio (Muñoz, 2012). El tiempo de espera en la solución de una queja es fundamental para la satisfacción del cliente, ya que tiene un impacto directo en la recomendación de la marca (Carrasco et al., 2018).

La información es la herramienta más poderosa que posee un asesor y de él depende que el servicio supere las expectativas del cliente. Por lo tanto, si el asesor no está bien capacitado en el uso de todas las herramientas, servicios y productos del banco difícilmente podrá dar una buena atención (Muñoz, 2012).

Cada banco establece sus propios indicadores de atención, aunado a incentivos económicos. Debido a ello, en el 80% de los casos, los asesores telefónicos prefieren cumplir con los parámetros antes que resolver de manera adecuada la problemática del cliente (Hasija, Pinker, and Shumsky, 2008).

Al final de cada llamada el cliente recibe una encuesta de satisfacción, en donde califica el servicio en una escala del 1 al 10 y puede expresar el motivo de la calificación otorgada (Jaiswal, 2008). Cuando un servicio es deficiente, los clientes buscan que su queja sea tomada en cuenta por la institución y que se ofrezcan alternativas para resarcir el daño ocasionado (Pérez Villarreal, 2015).

Al no tener una buena gestión de las quejas y reclamos, un cliente puede llevar más de un año con la misma queja sin que se le dé un seguimiento puntual. Debido a que el servicio de atención telefónica es proveído por un proveedor externo (outsourcing) las instituciones bancarias pierden el foco de atención en el seguimiento de las quejas y la comunicación es limitada con las áreas internas del banco (Hasija, Pinker, and Shumsky, 2008).

Un cliente que se encuentra en un grado alto de insatisfacción, es porque ya contactó a la institución por todos los medios de atención posibles y a pesar de ello su queja no ha quedado solucionada (Muñoz, 2012); por lo tanto, éste se siente desprotegido y vulnerable, ya que no siente apoyo de su banco.

En varios estudios se ha demostrado que la calidad del servicio afecta la lealtad del cliente (Dean, 2002). Un cliente que ha quedado insatisfecho con la atención recibida es muy probable que corte la relación con su banco o actúe de manera negativa, lo que puede dañar la reputación de la empresa. Además, es bien sabido que buscar a un nuevo cliente es más costoso que mantener a los existentes (Hakiri 2012).

Por otra parte, las instituciones financieras se encuentran en una era digital en donde se deben de mantener actualizados constantemente sobre los cambios tecnológicos ya que pueden perder mercado. Por lo tanto, se le da prioridad a este tipo de inversiones en vez de generar una célula de atención a quejas (Miranda, 2018).

Wissen Hakiri, (Hakiri, 2012) realizó un análisis en donde detectó los principales motivos de quejas de un banco, los cuales son: problemas de funcionamiento contable, quejas sobre recepción y servicio, quejas sobre el servicio en línea, quejas sobre créditos, quejas sobre tarjetas de débito y crédito, cajeros automáticos y problemas con los cheques. Adicional se determinó que en el 33% de las llamadas recibidas en un centro de contacto se derivan de llamadas repetidas, es decir el cliente ya ha tenido más de un acercamiento para tratar la queja.

Invertir en la atención a quejas es redituable, ya que ayuda a incrementar la lealtad de un cliente. Además, la resolución exitosa de éstas puede mantener una relación armoniosa entre la institución y el cliente. A través de las quejas, las empresas pueden conocer sus propias debilidades y las necesidades de los clientes, por lo tanto, la gestión de reclamos es una parte integral de las estrategias comerciales actuales (Carrasco et al. 2018).

Por último, la gestión de reclamaciones necesita un esfuerzo considerable para alcanzar los resultados. Responder a las quejas se considera una tarea esencial de un servicio al cliente por dos razones principales. Por un lado, es una fuente de ganancias, y por otro es una oportunidad para incrementar la recomendación de la marca (Hakiri 2012). Al no tener un proceso definido de atención a quejas escaladas afecta el índice de recomendación de la institución y con ello el IDATU⁴ (Índice de Desempeño de Atención a Usuarios). Este último indicador es fundamental para cualquier persona que decida solicitar un servicio financiero, ya que compara el desempeño de todos los bancos para la resolución y atención de quejas.

2.2. Modelo de atención

El cliente es la principal razón de la empresa, por ello existe un modelo de atención enfocado en la solución inmediata y acertada de las necesidades y deseos del cliente. (Richard A. Feinberg, 2002) El proceso de atención está conformado por personal, computadoras y equipo de telecomunicación. El impacto que tengan estos factores puede asegurar el éxito de la marca.

El proceso común de atención comienza cuando un cliente hace una llamada al centro de contacto en donde ingresa a un IVR en el cual será transferido al área correspondiente según sea su queja. Las llamadas son puestas en una cola de espera y son atendidas en un esquema “First-In, First-Out” (FIFO). Cuando la llamada entra en el servicio será

⁴ Es un dato numérico que permite conocer la eficiencia de las Instituciones Financieras en la atención de las quejas que los usuarios presentan ante la Condusef. Éste nuevo índice ayuda a identificar qué tan bien o mal atienden las instituciones a sus usuarios y permite comparar una institución frente a otra, por lo que este indicador fomenta la competencia y busca promover una mejor atención en la calidad del servicio. (Condusef, 2016)

asignada al agente que se encuentre disponible. Durante el tiempo de espera la llamada puede llegar a desconectarse o abandonarse. En ocasiones el cliente volverá a intentar llamar y ésta iniciará nuevamente el proceso.

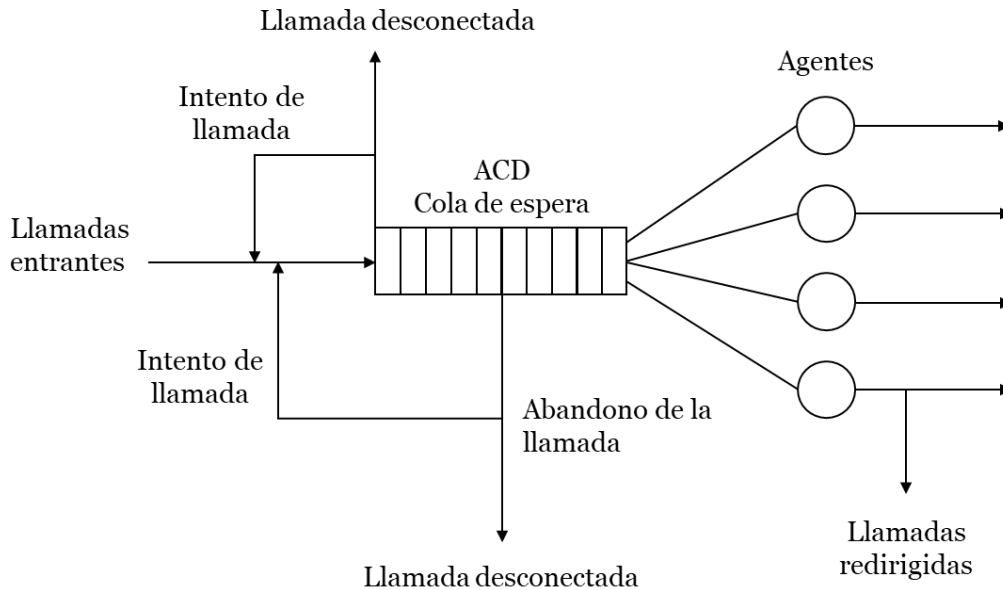


Figura 2.1. Esquema operativo de un centro de contacto

Los clientes que abandonan la cola de espera probablemente intenten comunicarse más tarde. Por otro lado, si la llamada logró ser enlazada con éxito, pero la comunicación no pudo ser completada, es posible que el cliente intente conectarse nuevamente (Koole, G., & Mandelbaum A., 2008). Cuando una llamada cae en la célula incorrecta, el asesor transfiere al cliente al servicio indicado o lo envía nuevamente al IVR para que seleccione la opción correcta. Este ciclo puede llegar a ser infinito cuando no se canaliza la queja de manera adecuada.

Hakiri presenta un estudio de insatisfacción de clientes en el que analiza las quejas reales de cuatro bancos con el fin de poder sugerir recomendaciones concretas para la mejora de la calidad de los servicios. El autor resalta la importancia de evaluar el servicio otorgado a través de un centro de contacto para corregir y mejorar la calidad de los servicios. Entre sus hallazgos describe que el estudio de los procesos de insatisfacción está poco estudiado (Hakiri, 2012); y de igual manera, Johnston (Johnston and Johnston, 2001) menciona que se ha escrito muy poco sobre la gestión de quejas desde el punto de vista operativo y no se ha definido un proceso, a pesar de que ya se han realizado diversos estudios sobre el comportamiento de los clientes por un mal servicio. Este tema es muy relevante ya que es necesario aportar en esta línea para poder mejorar la gestión de las relaciones con el cliente (Johnston and Johnston, 2001).

El estudio de Hakiri propone de manera general un modelo en donde primero se realice una recopilación de toda la información, después se haga una investigación de la queja para entender la causa raíz y por último se contacte al cliente para ofrecerle una respuesta a su solicitud (Hakiri, 2012).

Los componentes que se requieren para la atención de quejas son: en primera instancia las instituciones deben de contar con herramientas que permitan gestionar cada una de las quejas. Los bancos cuentan con herramientas de “Customer Relation Management” (CRM), que ayudan a mejorar la atención con el cliente, dado que el asesor puede consultar el historial del cliente con la institución y detectar el problema que presenta (Blery, 2006). De igual manera los asesores deben de estar capacitados en el uso de éstas. El buen manejo de las quejas dependerá de la destreza del asesor y de su pronta detección, para ofrecer una solución eficiente durante la atención (Hakiri, 2012).

Otro punto importante es clasificar el tipo de quejas. No todos los reclamos son del mismo tipo, por lo que agruparlas dentro de cierta categoría ayuda a que las quejas sean atendidas de manera eficiente y que se pueda hacer un análisis de los casos similares para corregir la causa raíz (Hakiri, 2012).

Carrasco (Carrasco et al. 2018), en su estudio “*A Model to Obtain a SERVPERF Scale Evaluation of the CRM Customer Complaints*” presenta un modelo para la gestión de quejas, el cual permite calcular los datos lingüísticos que expresa el cliente sobre el servicio. La información es clasificada automáticamente en una escala del 1 al 5 en donde 1 se considera como insatisfecho y 5 muy satisfecho, logrando así una gestión más eficiente de las quejas. Sin embargo, el modelo propuesto solo se limita a la clasificación y no se propone alguna alternativa para la atención de las quejas detractoras.

El seguimiento puntual de cada queja de principio a fin es la clave del éxito para cualquier modelo de atención. Ya sea por medio de una llamada o una carta personalizada para ofrecer una disculpa. Realizar una encuesta de satisfacción al final de la atención brindada ayuda a conocer la opinión del cliente hacia el servicio ofrecido (Hakiri, 2012). En caso de una insatisfacción, el banco debe estar abierto a cualquier comentario y ponerse a la disposición del cliente para asegurar su satisfacción total.

Actualmente ya se han generado patentes como “*System and method for implementing a virtual banking assistant*” (Mathwig, J. R., 2019) la cual desarrolla un asistente virtual que puedan identificar las interacciones que el cliente ha tenido con el banco y entender el contexto actual del problema por medio del análisis de los datos del perfil, el estado de cuenta, los hábitos de gasto, etc., y así poder brindar una mejor experiencia en la atención

al cliente. Sin embargo, esta patente no considera algún circuito para atención a incidencias cuando el sistema no es capaz de resolver.

En conclusión, como se ha ido mencionando, las quejas escaladas o detractoras son un tema que hoy en día les duele a los bancos y a cualquier institución que ofrezca un servicio post venta. Es un hecho que no es posible dar una solución general que aplique a toda empresa o institución dado que la cadena de valor y de los servicios otorgados son únicos. Lo que sí es posible aportar es un esquema donde ayude a las empresas a agrupar el tipo de llamadas o pedimentos que reciben por parte de los clientes. La clasificación de un caso atípico o urgente lo determinará la naturaleza del negocio. Una vez lograda esta selección de casos se puede proceder a desarrollar una metodología que sí puede ser considerada general y aplicable para distintos rubros. Durante la revisión bibliográfica no se encontró una metodología de reingeniería generalizada que implique o considere los casos escalados como se pretende en el presente trabajo.

2.3. Conceptos básicos

Reclamo: es la afectación hacia un cliente donde dicha falta o incumplimiento repercute en sus intereses morales y/o monetarios. Este reclamo se manifiesta de manera verbal o escrita, según sea el caso.

Solicitud: es toda petición de información adicional que el cliente realiza al banco sobre sus productos.

Queja: es la manifestación de inconformidad por parte del cliente, generada en el comportamiento, atención, conductas irregulares o mal trato por parte de los empleados del banco.

2.4. Preguntas de investigación

¿Qué estrategia se puede implementar para detectar clientes con quejas escaladas?

¿Qué procesos y herramientas mejoran el seguimiento de una queja escalada?

¿Cómo se puede mejorar la experiencia del cliente cuando tiene una queja escalada?

¿Cómo lograr la reducción de quejas escaladas?

2.5. Hipótesis

Diseñando un nuevo modelo operativo de atención a quejas escaladas, mediante el desarrollo de nuevos procesos y una plataforma de “Customer Relationship Management” (CRM), se logrará una detección oportuna de las quejas escaladas con el fin de mejorar la experiencia de los clientes y disminuir el número de llamadas repetidas de un centro de contacto.

2.6. Objetivos

Generar un modelo operativo que dé solución a quejas escaladas en un centro de contacto, con el fin de disminuir el número de llamadas entrantes, incrementar el índice de recomendación y mejorar la experiencia del cliente.

Esto se busca lograr por medio de los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la atención a quejas escaladas en un centro de contacto, para identificar los principales motivos de quejas y establecer los parámetros para la planeación de una prueba piloto.
2. Definir los componentes del modelo operativo de atención a quejas, para determinar el modelo de atención, los recursos humanos, la infraestructura, el modelo operativo, las herramientas y aplicativos.
3. Elaborar un plan de negocio para el desarrollo de una prueba piloto y la expansión de una nueva célula de soporte integral.

2.7. Motivación

El propósito del presente trabajo es proponer un modelo operativo para dar atención a clientes con quejas escaladas, con el fin de aportar un proceso desde el punto de vista operativo.

Con la aportación de este trabajo se busca que las instituciones bancarias y otros sectores tengan un modelo operativo ideal para detectar desde el primer instante aquellos clientes con quejas especiales, suprimir las transferencias entre múltiples áreas y detectar procesos rotos antes de que afecten de manera negativa la lealtad del cliente.

La implementación de este modelo operativo busca generar un incremento en el índice de recomendación haciendo clientes leales. Adicional disminuirá el gasto operativo al

reducir el volumen de llamadas repetidas o llamadas transferidas entre un servicio y otro de un centro de contacto.

2.8. Casos de estudio

El banco B es uno de los bancos más grandes de México, cuenta con más de 5,000 asesores telefónicos, que atienden a los más de 19 millones de clientes, de los cuales recibe en promedio alrededor de 2 millones de llamadas mensuales.

Dichos asesores están capacitados para resolver todas las dudas y quejas de los clientes. Sin embargo, diariamente hay cambios en los procesos que muchas veces no llegan a estar actualizados.

Un asesor, al inicio de cada llamada, debe demostrar disposición y presencia activa para escuchar la problemática del cliente. Una vez entendida la solicitud éste deberá de agotar todos los recursos a su alcance para encontrar la respuesta. Una vez localizada la solución deberá notificar al cliente del proceso a seguir. Dependiendo del caso, éste puede quedar solucionado en el mismo instante o puede llegar a tardar de 1 a 30 días naturales, por lo que se le dará un nivel de servicio con el cual el cliente se deberá de comunicar después de cierto tiempo para conocer el status de su solicitud.

En un estudio para analizar el nivel de atención que tenía Banco B, se encontró que el 37% de los clientes requieren de una segunda llamada para que su queja quede solucionada.

Cuando un cliente lleva cierto tiempo sin obtener una solución a su problema, es muy probable que para la tercera llamada que él realice ya se encuentra muy molesto. Si para entonces el asesor no logra encontrar la solución, pedirá apoyo de su supervisor, quien a su vez si no logra encontrar la solución escalará con su coordinador y este con un consultor hasta llegar con un director que transfiere el caso a la célula de “Casos Escalados”, en donde se tienen asesores altamente capacitados.

El 75% de los casos escalados son básicos, es decir, son errores que el asesor cometió cuando levantó la aclaración; el 20% son casos intermedios, que se atribuyen a que hubo una actualización en los procesos y aún no está documentado el nuevo proceso, y el 5% de los casos son extremos, es decir no existe registros de alguna situación similar.

Por otra parte, dicha célula cuenta con sólo 4 asesores que atienden este tipo de solicitudes. Por lo que su nivel de servicio es muy deficiente y en gran medida ellos

requieren apoyo de otras áreas, quienes de igual forma tienen ciertos procesos y niveles de atención para dar seguimiento a las solicitudes.

Al transferir un caso a esta célula, entra a una lista de espera en donde, al ser pocos asesores y mucha la demanda, los casos tardan en ser atendidos. Por otro lado, la priorización de los casos depende de quién provenga. Cuando son pedidos de directores el pedido es atendido en un máximo de 72 horas, y cuando proviene de un subdirector, el pedido puede tardar hasta 5 días hábiles en ser atendido. Posteriormente se inicia con la investigación de la problemática.

Durante este tiempo, los clientes y los asesores de otras células no tienen conocimiento si el caso ya está siendo atendido o no, por lo que seguirán levantando folios mientras el cliente siga llamando. Al finalizar cada llamada el asesor envía una encuesta de satisfacción al cliente, en la cual el cliente tiene la libertad de expresar su opinión sobre el servicio. Al tener varios clientes inconformes con la atención ofrecida, la calificación del servicio irá decreciendo.

Una vez que un asesor de la célula de casos escalados toma el caso, éste se comunicará con el cliente para hacerle saber que su caso ya está siendo atendido por un especialista, le confirmará un nuevo medio de comunicación y el nivel de servicio. En la mayoría de los casos los clientes ya se encuentran muy molestos y prefieren salirse del banco, otros son más accesibles y están dispuestos a continuar con el seguimiento de su caso.

2.8.1. Proceso de atención a quejas - alternativa 1

El proceso inicia cuando el cliente se comunica al centro de contacto y es atendido por un asesor telefónico, el cual deberá de escuchar y atender la solicitud del cliente. Si el ejecutivo identifica el proceso para resolver la petición gestionará la solicitud, confirmará el nivel de servicio y finalizará la llamada. De lo contrario, si el asesor no logra identificar el proceso para resolver el problema, levantará la mano para que sea asistido por su supervisor. Si el supervisor encuentra la solución al problema le notificará el resultado, los niveles de servicio y finalizará la llamada.

Cuando el supervisor agota todos los recursos y no encuentra la solución al problema, le proporcionará un correo electrónico al cual deberá enviar las evidencias del problema. A continuación, le brindará un nivel de servicio de 5 días hábiles y finalizará la llamada. Una vez que el supervisor identifica un problema que está fuera de sus facultades, lo marca como “queja especial” y le da un seguimiento diferente.

El supervisor es quien realiza la investigación y documentación de todos los antecedentes, además solicita al área de calidad las grabaciones de las llamadas anteriores para entender la problemática desde el inicio. Una vez que analiza el caso, genera un reporte con la recopilación de todas las evidencias y las comparte con el consultor de la operación, quien a su vez escala con las áreas internas de apoyo.

Dichas actividades no están incluidas en la agenda de labores del supervisor, sin embargo, las realiza con el fin de mejorar la atención en el servicio. Al realizar estas funciones el supervisor llega a descuidar sus principales actividades y generar cuellos de botella en otros procesos.

Las grabaciones son solicitadas al área de calidad, quienes tienen un nivel de servicio de 1 a 30 días, dependiendo del volumen de llamadas y del periodo.

Por temas de seguridad, el supervisor no tiene acceso al correo electrónico. Por lo que éste debe de esperar a que el consultor de la operación reciba las evidencias del caso, para después compartir la información con el supervisor.

Las áreas internas de apoyo no cuentan con un nivel de servicio establecido ni un canal de atención, por lo que se llegan a demorar más de 5 días hábiles en la solución del caso.

El supervisor tiene la obligación de llamarle al cliente al quinto día hábil, tenga o no la solución, ya que es el nivel de servicio comprometido. En dicha llamada el asesor dará a conocer el estatus de su solicitud y le dará un nuevo nivel de servicio si aún no se ha encontrado la solución. De igual forma, si un cliente se comunica proactivamente antes de ser contactado por el supervisor, el asesor detectará que el cliente cuenta con un folio especial y lo transferirá con el encargado de darle el seguimiento.

Si el caso es resuelto por las áreas internas de soporte, éstas enviarán el dictamen al consultor, quien dará su visto bueno y lo compartirá con el área de calidad para que de igual forma otorguen su visto bueno y por último se le hará llegar el resultado final al supervisor para que éste se lo notifique al cliente.

De lo contrario, si no se encuentra una solución por parte de las áreas internas de soporte, se escalará el caso con un directivo, quien a su vez escalará por medio de un correo electrónico a la célula que da soporte a las quejas escaladas.

En la mayoría de los bancos existe un área de casos escalados que trabaja de manera interna para dar atención a casos muy particulares, debido a que cuentan con facultades y herramientas superiores a las de un asesor normal.

Una vez que el caso llega a esta célula, pasa por un proceso de documentación, búsqueda de antecedentes y creación de un nuevo folio. Ya que se tiene concentrada toda la información del caso, se contacta al cliente para ofrecerle un nuevo nivel de servicio y una atención más especializada. Para entonces el cliente por lo menos tiene un mes sin que se le resuelva.

La célula de atención a quejas escaladas contactará al cliente una vez generado el dictamen final. Por último, se comparten las áreas de oportunidad por medio de un reporte, con los directivos y los miembros de la operación.

A continuación, se muestra una de las verbalizaciones de un cliente molesto con el servicio y que su queja no ha quedado resuelta:

“Nunca nadie me dio una razón lógica ni cerca de por qué se me hizo duplicación de pago de las aportaciones a dos préstamos que hice. Mucho menos por qué me congelaron mis cuentas. Y eso que hablé con una supuesta supervisora que sólo se limitó diciéndome que se iba a comunicar conmigo, ¿cuándo averiguaré por qué?...”

La célula de atención a quejas escaladas cuenta con las siguientes características:

- Los especialistas que atienden los casos escalados son personas internas que radican en las instalaciones del banco y no con el proveedor.
- Tienen un perfil más robustecido con mejores facultades y herramientas a las de un asesor normal.
- Los casos que reciben provienen únicamente de los directivos del banco.
- Tienen un nivel de servicio pactado con las áreas de apoyo.
- Buscan a los clientes y les dan una atención más personalizada.
- Priorizan las solicitudes conforme al nivel jerárquico de los directores.

La figura 2.2. muestra el proceso para la atención de estos casos descrito previamente.

no. Al no tener reglas definidas para transferir una queja, ésta puede llegar a tardar mucho tiempo, lo que conlleva a que durante ese periodo el cliente se sienta desprotegido y muy probablemente ya haya realizado más de una llamada al centro de contacto para saber el seguimiento de su queja.

Por otro lado, la única forma de escalar una queja a la célula resolutoria es por medio de un director, por lo que si la queja no viene escalada por éste no se atenderá.

Como ventajas de este modelo de atención se puede destacar que el área de atención a quejas escaladas atiende de manera eficiente, ya que una vez que cae un caso en dicha área busca la manera de encontrar una solución efectiva.

2.8.2. Proceso de atención a quejas - Alternativa 2

La segunda alternativa comienza de manera muy similar a la primera. A diferencia del proceso anterior, una vez que el supervisor ha detectado un caso en donde no encuentra la solución, en primera instancia, lo canaliza a otra área para ser atendido. Si el cliente argumenta que ya ha sido transferido sin éxito le confirma que su caso será atendido por un especialista y le dará un posible nivel de servicio. Posteriormente escala el caso con su coordinador, para que éste lo analice y lo transfiera con un consultor y este a su vez con un directivo.

Durante el proceso de escalamiento al coordinador y al consultor, pueden regresarle comentarios al supervisor sobre el proceso para la resolución del caso; él escalará el caso con un directivo, éste escalará por medio de un correo electrónico a la célula que da soporte a los casos escalados.

Una vez que el caso llega a esta célula, pasa por un proceso de documentación, búsqueda de antecedentes y creación de un nuevo folio. Ya que se tiene concentrada toda la información del caso, se contacta al cliente para ofrecerle un nuevo nivel de servicio y una atención más especializada. La célula de atención a casos escalados contactará al cliente una vez generado el dictamen final. Por último, se comparten las áreas de oportunidad por medio de un reporte, con los directivos y los miembros de la operación.

La célula de casos escalados cuenta con sólo 3 asesores, por lo que el nivel de servicio para la atención de cada caso llega a ser muy tardado. Se da prioridad a la queja dependiendo de quien haya sido escalada.

A continuación, se muestra una verbalización de un cliente molesto por el trato recibido:

“Llamé por una devolución de dinero por un error en un traspaso, desde el primero de noviembre estoy esperando solución y ayer que llamé dijeron que tendrían que modificar el folio para que la semana que entra se resolviera, no se pudo hacer por problemas en el sistema y quedaron de regresarme la llamada, nunca lo hicieron” ...

La figura 2.3. muestra el proceso para la atención de estos casos descrito previamente.

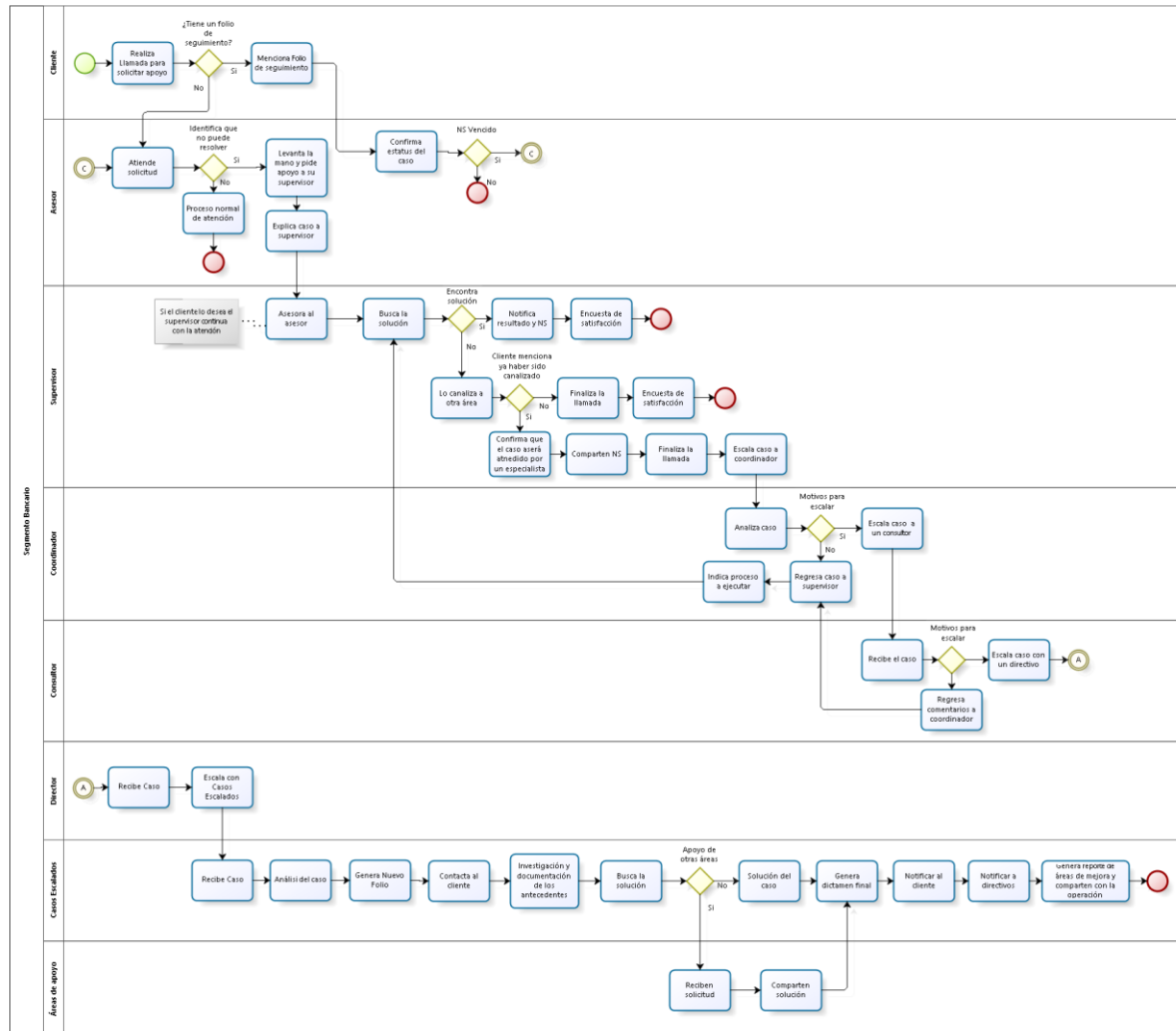


Figura 2.3. Flujo de atención para casos escalados - alternativa 2

2.8.2.1. Ventajas y desventajas

Esta alternativa nos muestra un proceso lineal para la atención a quejas; sin embargo, existen áreas de oportunidad dentro del proceso.

Al igual que la alternativa 1, no existe un proceso de transferencia entre un servicio y otro. El proceso se rompe cuando el caso es transferido a la célula de atención a quejas escaladas, dado que no es posible transferir en ese mismo momento puesto que debe ser revisado previamente por un director. Este proceso agiliza el escalamiento, sin embargo, no se cuentan con reglas definidas para determinar si es una queja escalada o no.

Por otro lado, esta célula está limitada en recursos humanos, ya que sólo cuenta con 3 asesores que dan atención. En periodos de mucha demanda los casos pueden llegar a tardar más de lo normal en ser analizados, por lo que la priorización se realiza dependiendo de quien haya escalado la queja y el problema que se tenga.

Como ventaja, esta alternativa muestra un área de atención a quejas escaladas que cuenta con un modelo operativo que da seguimiento puntual a cada caso de manera personalizada.

2.9. Hallazgos

Como se fue analizando a lo largo de este capítulo, existen clientes que ya llevan un cierto tiempo con quejas que se han convertido en escaladas y que por más intentos que realicen con el centro de contacto no existe un área que pueda darle un seguimiento puntual y una atención personalizada. Se detectó que un cliente realiza más de una llamada para la atención de su queja dado que no quedó resuelta desde el primer contacto.

Invertir en la atención a quejas es redituable de acuerdo a múltiples autores. En primera instancia incrementa la lealtad del cliente hacia la institución, el cual se ve reflejado en el Índice de Desempeño de Atención a Usuarios (IDATU), y segundo lugar, la institución financiera genera ahorros a largo plazo ya que reduce el volumen de llamadas repetidas o transferidas.

De los casos de estudio analizados previamente, y del análisis del modelo de atención a quejas descrita en la sección 2.2., se presentan las siguientes áreas de oportunidad que no han sido cubiertas satisfactoriamente, las cuales son:

1. No existe un modelo de atención que permita detectar clientes con quejas escaladas.
2. No existe una célula especializada para dar solución a las llamadas que un asesor telefónico no puede resolver en el primer contacto.
3. No existe un circuito formal que permita reportar y transferir en tiempo real las quejas que no pudieron ser resueltas en el primer contacto, evitando que lleguen a dirección.
4. No se cuenta con documentación de procesos para la resolución de quejas escaladas y poder formalizar un servicio especializado para la atención desde el primer contacto
5. No existen indicadores operativos para la medición de servicios de quejas escaladas.

Por lo tanto, sin un área especializada para la atención de quejas escaladas el mismo personal del centro de contacto es quien debe de gestionar los casos, además de cumplir con sus labores diarias.

La investigación de cada caso debe ser muy exhaustiva para determinar el dictamen correcto. Se deben de analizar cuidadosamente cada una de las interacciones que el cliente tuvo con el producto para encontrar la causa raíz del problema; por lo que si no se tiene personal dedicado a esta tarea será poco probable encontrar la solución.

Por último, si las áreas de apoyo no tienen un nivel de servicio establecido, difícilmente se podrá dar credibilidad del servicio, lo que ocasiona una molestia al cliente.

Capítulo 3. Diagnóstico para el desarrollo de una nueva célula

Este capítulo describe el uso de la metodología de “Design Thinking”, aunado a las metodologías cuantitativa y cualitativa, para el desarrollo de un modelo de atención para quejas escaladas. El capítulo expone las dos primeras fases de las metodologías en las cuales se comprende, se observa, se define y se idea.

Se describe a fondo el diseño de la investigación y la recopilación de los datos. Los cuales fueron obtenidos por medio de un “Focus Group” y mapeo de procesos punta a punta. Por medio del plan de requisitos se generan los parámetros que deberá de tener el modelo propuesto.

Por último, el modelo a desarrollar se comprobará su funcionamiento por medio de una prueba piloto, por lo cual se describe el análisis de la información recopilada para determinar el servicio de mayor viabilidad para la instalación del piloto.

3.1. Metodología de investigación

Para el desarrollo de un nuevo modelo operativo para la atención de quejas escaladas se utilizarán los métodos cuantitativo y cualitativo, ya que ambos métodos ayudan a la recopilación de datos y al análisis de los mismos.

La investigación cuantitativa se basa en el análisis de datos para medir y probar una teoría y obtener conclusiones. La investigación cualitativa y la recolección de datos se utiliza para formar una comprensión teórica de un fenómeno (Malhotra y Birks, 2006). La recopilación de datos de investigación cualitativa se obtiene por medio de entrevistas, “Focus Groups”, mapa de empatía, entre otros, y observación del comportamiento; mientras que la recopilación de datos del método cuantitativo se obtiene por medio de encuestas, cuestionarios o bases de datos (Creswell, 2014).

Para un mejor uso de estas metodologías se integra la metodología “Design Thinking”, la cual fue planteada por Tim Brown. Esta metodología “usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado” (Brown, 2008). Esta

metodología es utilizada para generar soluciones prácticas y creativas a problemas que necesitan una mejora.

El proceso “Design Thinking” distinguimos 6 etapas que se encuentran agrupadas en 3 fases como se puede ver en la figura 3.1.

Fase 1: Empatizar

- **Comprender:** define la problemática.
A lo largo del presente trabajo se abordó la problemática que hoy en día presentan los centros de contactos al momento de tener una queja escalada. Se descubrió que hay casos en donde el asesor es incapaz de resolver y no existe una célula de atención a quejas escaladas ni un modelo operativo.
- **Observar:** salir a conocer a los usuarios.
Para tener un mejor conocimiento del proceso de atención a quejas se visitó un centro de contacto del sector bancario. En esta etapa se utilizó la herramienta de “Focus Group”, la cual es una técnica cualitativa de investigación que sirve para que un determinado grupo dé su opinión sobre un tema.

Fase 2: Sintetizar

- **Definir:** enfoque hacia el problema.
En esta etapa se hace un análisis cuantitativo de las quejas recibidas, indicadores, segmentos, volumen de llamadas y motivos de quejas, con el propósito de definir el rumbo del piloto que se quiere instalar
- **Idear:** alternativas de solución.
En esta etapa se propone un modelo de solución para la atención de quejas escaladas.

Fase 3: Implementar

- **Prototipar:** construye tus ideas en físico.
En esta etapa se integran las ideas propuestas y se detalla la solución final, estableciendo todos los parámetros para la nueva célula y su implementación.
- **Testear:** probar el prototipo
En esta etapa se implementa el piloto de la nueva célula y se mide su eficiencia con indicativos para recibir retroalimentación y mejorar.

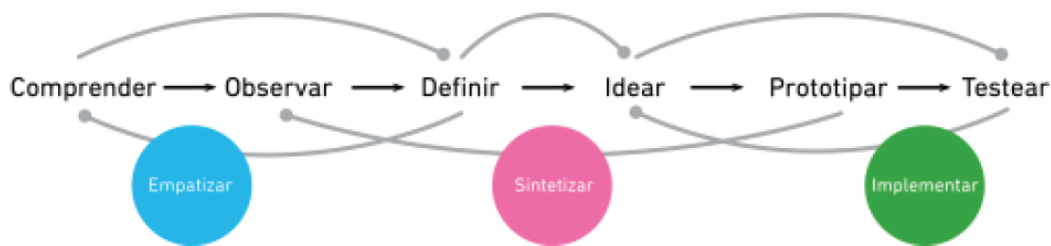


Figura 3.1. Etapas de la metodología Design Thinking

Pese a que parezca un proceso lineal, podemos ver que en muchas ocasiones hay que volver a fases previas o hacer saltos entre fases, debido a que, por ejemplo, alcanzado cierto resultado puede ser interesante volver a recopilar información.

3.2. Fases de investigación

Como se detalló anteriormente, la metodología “Design Thinking” se divide en 3 fases las cuales son: Empatizar, Sintetizar e Implementar. En cada una de las distintas fases se hizo uso del método cuantitativo para analizar los datos de uno de los bancos más grandes de México, los cuales fueron multiplicados por un factor numérico, ya que por temas de seguridad no se podrán revelar las cifras reales. De igual manera se utilizó el método cualitativo con el cual se realizó un “Focus Group” durante el verano del 2019, para conocer la opinión de los asesores telefónicos frente al método actual de atención a quejas en el centro de contacto.

La primera fase del desarrollo de la propuesta es el “empatizar”; en dicha etapa se hace un estudio a profundidad para comprender la problemática. Además, se observa el comportamiento de las diferentes casuísticas a atacar y se define la necesidad.

La segunda fase es “sintetizar”, en la cual se idea la propuesta y todas sus implicaciones. Se propone la solución para atacar la problemática y se analizan todos los recursos que se requerirán para el desarrollo de la propuesta.

La tercera fase es “implementar”. Se realiza una prueba piloto para medir los resultados de la propuesta y comprobar la hipótesis. A raíz de ello se realizan mejoras en el modelo y se vuelve a testear la propuesta, hasta llegar a la opción más óptima. Para este trabajo la idea propuesta sólo abarca hasta el diseño sin llegar a la implementación y medición de los resultados.

A continuación, se detallará el proceso que se implementó en cada una de las fases para el análisis del proyecto.

3.2.1. Fase 1: Empatizar

La finalidad de esta fase es comprender y observar; para ello se requiere de un análisis exhaustivo del panorama actual. Se acudió a un centro de contacto, de uno de los bancos más grandes de México, para tener un acercamiento con la operación y conocer el proceso de atención que realizan para identificar y atender las quejas escalados.

3.2.1.1. Proceso As - Is

En la primera etapa del proyecto se realizó un levantamiento para conocer el proceso As -Is, es decir el proceso tal cual se opera.

Para iniciar el análisis se realizó un “Focus Group” con 8 supervisores pertenecientes a distintos segmentos y servicios. Se hicieron preguntas relacionadas a las quejas escalados, para que cada supervisor diera sus comentarios al respecto. Los hallazgos obtenidos fueron los siguientes:

- Los supervisores realizan actividades adicionales a sus funciones de trabajo, con el objetivo de subir el indicador.
- No se tiene un circuito formalizado para atender un caso especial.
- Los asesores no saben qué hacer cuando tienen un caso que no pueden resolver por causa de sus facultades y herramientas.
- Ofrecen un nivel de servicio que no pueden cumplir.
- El consultor de la operación contacta con las áreas de apoyo con quienes no se tiene un frente definido y un nivel de servicio.

Después se utilizó el método cuantitativo para obtener los datos relacionados al tipo de quejas escaladas que se atienden. Debido a que los datos son confidenciales las cifras se mencionan en porcentajes o fueron multiplicados por un determinado factor con el fin de proteger la información de la institución.

En la figura 3.2. podemos ver la distribución de casos que han sido escalados de acuerdo al segmento del cliente. El 91% de los casos provienen de los clientes pertenecientes al segmento Patrimonial, Personal y Bancario. El 44% de los casos provienen del segmento

de Banca Personal, el 32% de los casos son del Segmento Bancario y el 15% son de clientes Patrimoniales.

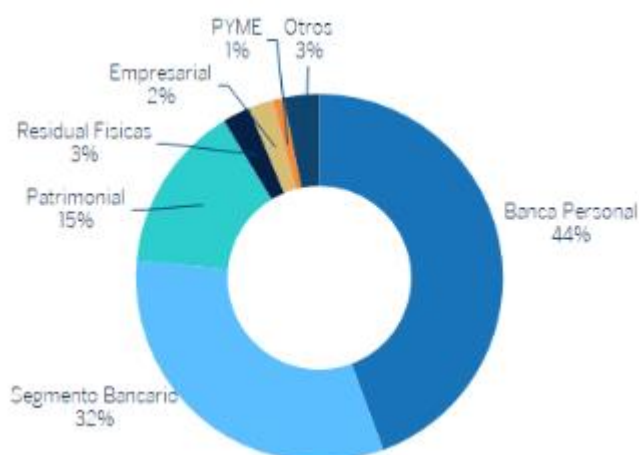


Figura 3.2. Distribución de casos de acuerdo al segmento

En la figura 3.3. podemos ver el porcentaje de causa de los errores. El 59% de los casos que se reciben son causados por problemas del banco, y el 41% son a causa del cliente.

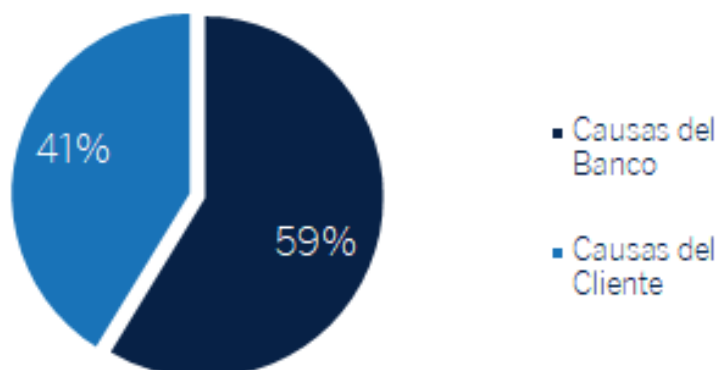


Figura 3.3. Porcentaje de casos con errores causados por el banco o por el cliente

En la figura 3.4. se muestra la distribución 80/20 del tipo de servicio al que corresponde el caso. El 84% está conformado por:

- Alta y seguimiento de aclaraciones que tiene el 43%; que a su vez está conformado por el 49% de bonificación de comisiones y/o intereses, 10% de cargos no reconocidos, 7% de escalamiento a aclaraciones, 5% por cancelación de tarjeta de crédito, 5% por liberación de saldo retenido, y el 24% son otros.
- Saldos y movimientos representa el 25%; que a su vez está repartido en el 49% a causa de una consulta en específico, 21% por saldos y movimientos, 10% por estado de cuenta y 20% otros.
- Plásticos representa el 16%; que está conformado por el 40% de estampación de plásticos, 15% de reporte por robo y extravío, 13% por rescate de plásticos, 8% por cambio de producto, 5% por localización de plásticos y 19% otros.
- El 16% está conformado por servicios y promociones, solicitudes en general, fraudes, red comercial, canales digitales y seguros.

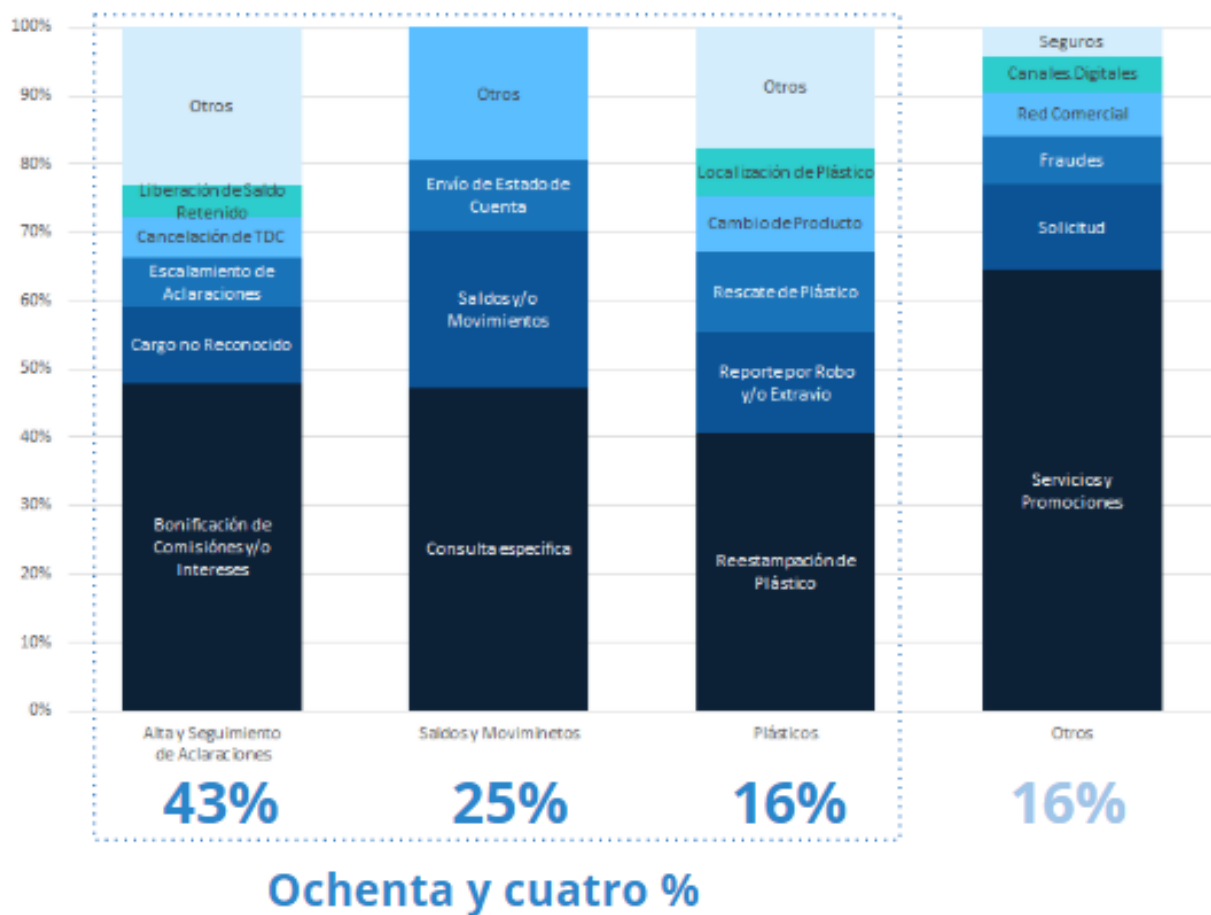


Figura 3.4. Clasificación de las solicitudes por tipo de servicios

Por último, se detectó que el 70% de las quejas no se pueden resolver por medio de un asesor telefónico. Por lo tanto, se define que la atención que ofrece esta célula es personalizada.

3.2.1.2. Puntos de dolor

Con base al estudio realizado previamente se definen los siguientes puntos de dolor:

1. No existe una célula especializada para dar solución a las llamadas que un asesor no puede resolver.
2. No existe un circuito formal que permita reportar y transferir en tiempo real los casos evitando que lleguen a dirección.
3. No se cuenta con documentación de procesos para la resolución de casos escalados y poder formalizar un servicio especializado para la atención desde el primer contacto
4. No hay indicadores operativos para la medición de servicios de casos escalados.

3.2.2. Fase 2: Sintetizar

La finalidad de esta fase es definir en qué servicio conviene diseñar el piloto, por medio de un análisis cuantitativo del segmento Bancario y Personal. Además, se plantean los requisitos de la nueva célula.

3.2.2.1. Análisis As - Is

Como se analizó previamente, el segmento bancario y personal conforman el 76% de las quejas escaladas, por lo que se realizará un análisis cuantitativo a profundidad de los indicadores para determinar en cuál de los dos segmentos es más conveniente iniciar el piloto.

En la figura 3.5. podemos ver el volumen de llamadas atendidas durante el 2018; las cifras se muestran en miles. El segmento bancario es quien tiene más llamadas debido a la cantidad de clientes que tiene. Se puede analizar que los meses en que más llamadas se reciben son: mayo, junio, julio y agosto.

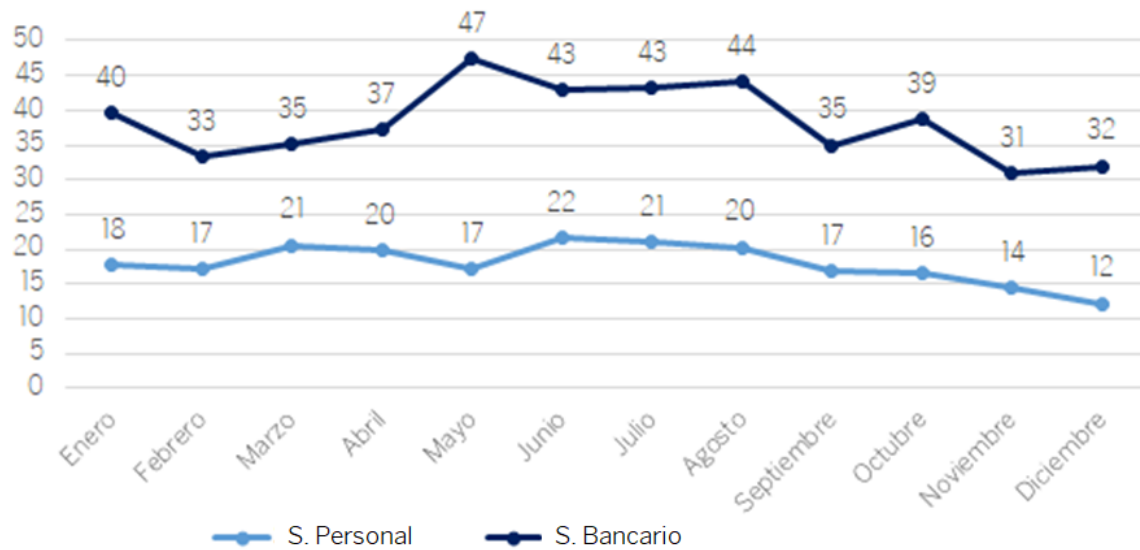


Figura 3.5. Llamadas atendidas en segmento Bancario y Personal.

En la figura 3.6. se muestran los principales motivos de llamada al segmento de banca personal. Este estudio se obtuvo por medio de la tipificación con la que el asesor declara al finalizar la llamada. Podemos observar que el 82% de las llamadas están concentradas en: saldos y movimientos, promociones, información general de tarjeta de crédito y débito, actualización de datos, transferencia a otras áreas, carta dictamen, incremento de línea de crédito y estado de cuenta.

De igual forma se realizó el mismo ejercicio para analizar los principales motivos de llamada para el servicio de bancario. En la figura 3.7. el 80% de las llamadas está contenido en: saldos y movimientos, información general de tarjeta de crédito y débito, promociones, estado de cuenta, alta y seguimiento de aclaraciones, incrementos de línea de crédito y reporte por robo o extravío.

En ambos segmentos los motivos son muy parecidos, lo único que cambian son los porcentajes.

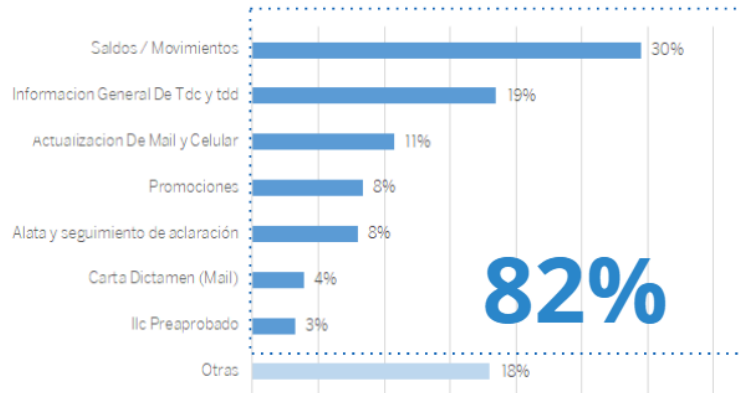


Figura 3.6. Principales motivos de llamada al segmento de Banca Personal

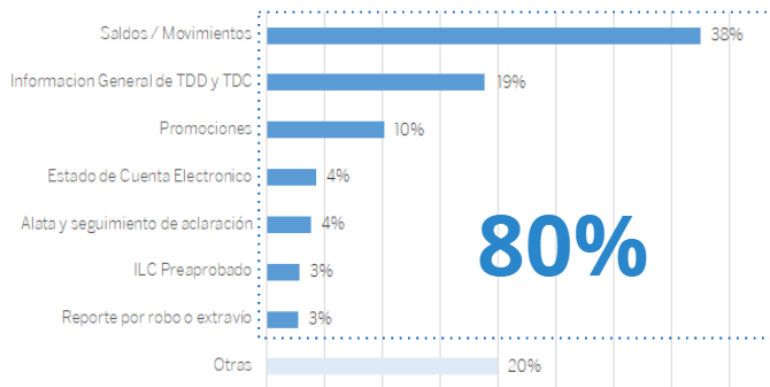


Figura 3.7. Principales motivos de llamada al segmento Bancario

En la figura 3.8. se analiza el índice de recomendación en los servicios de segmento bancario y personal. El resultado se obtiene por medio de la calificación que el cliente otorga en una escala del 1 al 10, donde 1 es muy poco probable y 10 es muy probable.

Como podemos ver la calificación de los servicios está por debajo del 7. El segmento Personal tiene un índice de 6.9, superior al de Bancario, que es de 6.5. Durante los últimos meses del año se tuvo un incremento, pero para el 2019 se espera que ese servicio cierre el año por lo menos con 5 puntos arriba.

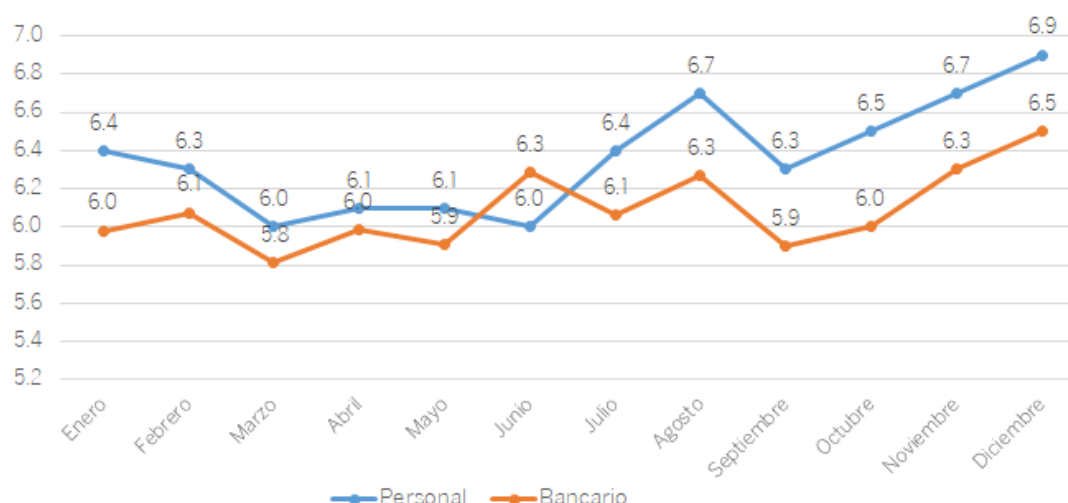


Figura 3.8. Índice de recomendación segmento bancario y personal durante el 2018

El índice de recomendación se obtuvo a través del análisis mensual de una muestra representativa de encuestas. A continuación, se explica la fórmula para obtener este resultado; como ejemplo tomaremos el servicio del segmento personal en el mes de diciembre de 2018. La muestra representativa fue de 4,211 encuestas, que representa alrededor del 35% del total de llamadas recibidas en dicho mes. Cada una de las encuestas fue analizada y clasificada de acuerdo al tipo de cliente: promotor, pasivo y detractor. En la tabla 3.9. se observa que el 80% de las encuestas fueron promotoras, el 9% pasivas y el 11% detractoras.

Tabla 3.9. Distribución índice de recomendación segmento de Banca Personal

Índice de recomendación (diciembre 2018 – Banca Personal)	
Promotores	80%
Pasivos	9%
Detractores	11%
Total:	100%

Para sacar el índice de recomendación neta (NPS) es a partir de la siguiente fórmula:

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

$$69\% = 80\% - 11\%$$

Índice de recomendación = 6.9

(diciembre 2018 - servicio Personal)

Una de las preguntas que contiene la encuesta de satisfacción, es el motivo por el cual el cliente llamó. Con esta pregunta se puede identificar la razón por la que se comunicó y la calificación que el cliente otorga por la atención de dicho servicio. Además, se pueden encontrar áreas de oportunidad en los temas que requieren de un reforzamiento.

La tabla 3.10. muestra el análisis de los principales motivos de llamada en el servicio de Personal y la calificación que el cliente le da a dicho servicio. Podemos analizar que los servicios con mejor calificación son los siguientes: Reporte de plástico, promociones, consulta de saldos y estado de cuenta. Y los servicios con una calificación detractora son: asesoría e incidencias en banca digital y bloqueo o rechazo en compra.

Tabla 3.10. Motivo e índice de recomendación en el servicio de Personal.

Motivo de llamada	NPS
Reporte de plástico por robo, extravío o retención en cajero	7.9
Información, alta, cancelación o asistencia sobre promociones	7.8
Consulta de saldos, movimientos o fechas de pago	7.6
Envío de edo. de cuenta o solicitud de contraseña para apertura	7.2
Solicitar un servicio (clabe interbancaria, anualidad, línea de crédito...)	6.7
Seguimiento o cambios en la entrega de una tarjeta.	6.7
Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido.	6.2
Asesoría en uso e incidencias en banca digital	5.8
Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago	5.0
Otro	6.9

La tabla 3.11. muestra el análisis de los principales motivos de llamada en el servicio de Bancario y la calificación que el cliente le da a dicho servicio. Podemos analizar que los servicios con mejor calificación son los siguientes: Reporte de plástico, promociones, consulta de saldos y solicitar un servicio. Y los servicios con una calificación detractora son: alta y seguimiento de aclaraciones, asesoría e incidencias en banca digital y bloqueo o rechazo en compra.

Tabla 3.11. Motivo e índice de recomendación en el servicio de Bancario

Motivo de llamada	NPS
Reporte de plástico por robo, extravío o retención en cajero	7.7
Información, alta, cancelación o asistencia sobre promociones	7.5
Consulta de saldo, movimientos o fechas de pago (sin generar una aclaración)	7.3
Solicitar un servicio (clabe interbancaria, anualidad, línea de crédito, actualización de datos ,etc.)	7.3
Envío de edo. cuenta o solicitud de contraseña para apertura	6.4
Seguimiento o cambios en la entrega de una tarjeta	6.3
Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido	5.8
Asesoría en uso e incidencias en banca digital	5.5
Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago	4.8
Otro	6.5

Para obtener el NPS de cada servicio se obtuvo por medio de un promedio ponderado a partir de las encuestas y calificaciones de un mes, dado que los datos obtenidos tienen diferentes pesos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Promedio Ponderado} = \left(\frac{p1 X1 + p2X2 + \dots + pnXn}{p1 + p2 + \dots + pn} \right)$$

Siendo $(p1 + p2 + \dots + pn)$ el número de encuestas por servicio y $(X1 + X2 + \dots + Xn)$ el índice de recomendación.

En la tabla 3.12. se muestran los datos de diciembre a febrero para calcular el promedio ponderado del segmento Personal. Durante el mes de diciembre se analizaron 2,759, en

enero 4,211 y en febrero 3,646 encuestas que están distribuidas en los principales motivos de llamada en las columnas p1, p2 y p3, respectivamente. En la columna de NPS podemos ver la calificación que se le dio a cada servicio en cada mes. La columna pT muestra el total de encuestas por servicio y en la columna Peso se muestra el porcentaje que representa cada motivo de llamada. Se observa que el 20% de los clientes llaman para temas relacionados con promociones, el 19% llama para la consulta de saldos y movimientos. Por último, la columna NPS Ponderado muestra el resultado del análisis de los 3 meses.

Tabla 3.12. Clasificación motivos de llamada Banca Personal

Motivo de llamada	Diciembre		Enero		Febrero		pT	Peso	NPS Ponderado
	p1	NPS	p2	NPS	p3	NPS			
Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido	192	5.7	322	6.4	277	6.6	791	7%	6.3
Asesoría en uso e incidencias en banca digital	116	6.1	177	5.8	193	5.5	486	5%	5.8
Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago	173	5.0	378	4.8	286	5.3	837	8%	5.0
Consulta de saldos, movimientos o fechas de pago	507	7.3	871	7.6	667	7.9	2045	19%	7.6
Envío de edo. de cuenta o solicitud de contraseña para apertura	65	8.0	165	7.0	150	6.7	380	4%	7.1
Información, alta, cancelación o asistencia sobre promociones	702	8.0	747	7.6	708	7.7	2157	20%	7.8
Reporte de plástico por robo, extravío o retención en cajero	66	7.0	93	8.3	95	8.3	254	2%	8.0
Seguimiento o cambios en la entrega de una tarjeta	73	8.0	116	6.0	89	6.0	278	3%	6.5
Solicitar un servicio (clabe interbancaria, anualidad, línea de crédito...)	112	5.2	159	7.1	156	7.9	427	4%	6.9
Otro	753	6.6	1,183	7.2	1,025	7.0	2961	28%	7.0

Este mismo análisis se realizó para segmento Bancario. En la tabla 3.13. se muestra que el análisis de las encuestas para el mes de diciembre que fue de 10,523, en enero 3,835 y en febrero 10,049. Se observa que el 23% de los clientes llaman para la consulta de saldos y movimientos, el 17% llaman para temas relacionados con promociones y el 11% para aclaraciones.

Tabla 3.13. Clasificación motivos de llamada segmento Bancario

Motivo de llamada	Diciembre		Enero		Febrero		pT	Peso	NPS Ponderado
	p1	NPS	p2	NPS	p3	NPS			
Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido	1169	5.7	1452	5.9	1,036	5.7	3657	11%	5.8
Asesoría en uso e incidencias en banca digital	531	5.9	689	5.8	513	4.7	1733	5%	5.5
Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago	531	4.8	896	5.1	692	4.5	2119	6%	4.8
Consulta de saldos, movimientos o fechas de pago	2444	7.3	3168	7.4	2,166	7.3	7778	23%	7.3
Envío de edo. de cuenta o solicitud de contraseña para apertura	213	6.8	441	6.6	326	5.9	980	3%	6.4
Información, alta, cancelación o asistencia sobre promociones	2019	7.8	2252	7.4	1,686	7.2	5957	17%	7.5
Reporte de plástico por robo, extravío o retención en cajero	319	7.7	431	7.4	339	8.0	1089	3%	7.7
Seguimiento o cambios en la entrega de una tarjeta	213	6.6	385	6.1	277	6.4	875	3%	6.3
Solicitar un servicio (clabe interbancaria, anualidad, línea de crédito...)	425	7.8	573	7.0	400	7.2	1398	4%	7.3
Otro	2657	6.5	3548	6.7	2,614	6.2	8819	26%	6.5

3.2.2.2. Enfoque de solución

Con el resultado del análisis cuantitativo se elige segmento Personal como primera opción para diseñar el piloto.

A pesar de que en ambos segmentos los motivos de llamada son muy similares, el segmento Personal recibe un menor volumen de llamadas a diferencia del segmento Bancario. Para un piloto el volumen de quejas a atender es crucial dado que los recursos

serán limitados y es primordial tener un buen control y seguimiento de las quejas escaladas.

Además, los clientes pertenecientes al segmento personal tienen un nivel socioeconómico C+; es decir, tienen un patrimonio elevado, pero sin llegar a los niveles de la banca patrimonial o privada, por ello demandan un trato más exclusivo.

Por lo que resulta ser el segmento adecuado para instalar un piloto y que se puedan canalizar a tiempo las quejas antes de que el cliente decida salirse.

3.2.2.3. Diagnóstico de solución

La mejor forma para poder describir las características de un nuevo modelo operativo es a través del programa de requisitos de diseño, el cual busca describir las características que se pretende que tenga la nueva célula de atención a quejas escaladas, agrupadas conforme a su valor **funcional, estructural y operativo** que le brindará al cliente. Finalmente, todas estas características en conjunto otorgan uno o varios valores agregados a este nuevo modelo operativo.

Los requisitos se determinaron a raíz del análisis realizado en las etapas de comprender y observar. En dichas fases se detectaron las áreas de oportunidad que debería de tener el modelo de atención para quejas escaladas.

A continuación, se describen los valores que conforman el programa de requisitos de diseño:

- **Funcional:** este valor que se refiere a que los componentes que integran el modelo sean funcionales para la atención de quejas.
- **Estructural:** este valor se refiere a lo tangible. Se describen los componentes de la infraestructura que se deberán de contemplar, así como: aplicativos, herramientas, estaciones de trabajo, recursos humanos, etc.
- **Operativo:** este valor hace referencia a la descripción de pasos que se deberán realizar para la atención de quejas escaladas.

Requisitos funcionales:

- Deberá de contar con personas que estén capacitadas en todos los servicios.
- Deberá contar con un buzón funcional para el seguimiento de las quejas.
- Deberá de realizarse un análisis a profundidad de los antecedentes de la queja.
- Se deberá de dar seguimiento puntual con el cliente.

- Se deberá tener asesores que reciban al cliente en la línea.
- Se deberá de tener un “back” de asesores para la búsqueda y solicitud de los insumos

Requisitos estructurales:

- Deberá de contar con una herramienta CRM para la atención de quejas.
- Deberá de tener una plantilla de asesores que cumpla con el promedio de casos a recibir.
- Deberá de tener todas las herramientas necesarias para dar atención a la queja.
- El asesor deberá contar con un perfil íntegro para poder resolver.
- La célula deberá de tener entre 5 y 10 posiciones disponibles.
- La célula deberá de tener el equipo tecnológico necesario como son: monitores, diademas, teléfonos, etc.

Requisitos operativos:

- El modelo operativo deberá de tener reglas para la transferencia de las quejas.
- Deberá de hacerse una transferencia cálida entre un servicio y otro.
- Deberá de tener un proceso para dar respuesta inmediata.
- Deberá de tener indicadores para medir el desempeño de la célula.
- Deberá de contar con un esquema de compensación hacia el cliente.
- Deberá de contar con un proceso de retroalimentación de los procesos.
- Deberá de tener un cierre de ciclo con cada cliente.
- El modelo operativo deberá estar conformada por 5 etapas de procesamiento: Transferencia Cálida, Entendimiento, Procesamiento, Resolución y Mejora Continua.
- Se deberá de implementar un piloto para medir la viabilidad del proyecto.

Capítulo 4. Desarrollo de una nueva célula

El capítulo expone la tercera fase de la metodología de Design Thinking en la cual se genera un prototipo y se testea el modelo operativo para la atención de quejas escaladas.

A lo largo de esta sección se exponen todos los componentes que se requieren, así como: el modelo de atención, el cual describe el proceso que el asesor deberá de seguir; los recursos humanos, en donde se cuantifica el número de personal requerido vs. el pronóstico de quejas escaladas en el piloto; la infraestructura, los insumos necesarios para poder operar; herramientas y aplicativos, incorporación de softwares que permiten el seguimiento de las quejas; y el modelo operativo, que muestra el proceso punta a punta de todos los involucrados y sus actividades a realizar.

A continuación, se explica la planeación para la implementación del piloto en donde se contempla el periodo de prueba y los indicadores a evaluar, y si este se acepta o se rechaza. Por último, se habla sobre la planeación para la expansión del piloto y así formar la Célula de Soporte Integral (CSI).

4.1. Desarrollo

En el capítulo anterior se detalló la metodología utilizada para la recolección de información para el desarrollo del nuevo modelo operativo de atención a quejas escaladas. En este capítulo abordaremos la tercera fase de la metodología de “Design Thinking”: Implementar. En la cual se busca llevar todas las ideas a lo físico, sin embargo, para este trabajo sólo se diseñará la solución final.

4.2. Fase 3: Implementar

La finalidad de esta fase es generar un prototipo y testear el modelo operativo que se quiere para la nueva célula. Para este proyecto únicamente se abordará hasta la parte de la planeación para la implementación del piloto y su expansión.

Con base en el análisis realizado previamente, se integrarán todos los hallazgos para definir el piloto, el cual, como ya se había mencionado previamente se diseñará en el servicio de Banca Personal, por lo tanto, todos los datos que se muestran a continuación

son obtenidos del caso de estudio analizado en el capítulo 2. Estos datos fueron obtenidos en el 2018 y multiplicados por un factor.

4.2.1. Componentes para el desarrollo de una nueva célula

El desarrollo de una nueva célula implica una serie de componentes para su funcionamiento, los cuales abarcan desde estrategias, normas, procedimientos, herramientas y recursos que conforman el completo funcionamiento del proceso a diseñar.

Como se ha ido mencionando a lo largo del presente trabajo, se busca la implementación de una nueva célula de atención para quejas escaladas, la cual tendrá el nombre de “Célula Soporte Integral” (CSI). Dicha célula tendrá un proceso de atención eficiente para la detección y resolución de quejas escaladas, enfocados en generar una mejor experiencia del cliente.

A continuación, se plantean todos los componentes necesarios para la planeación del piloto y posteriormente su expansión.

4.2.1.1. Modelo de atención

El modelo de atención es el planteamiento detallado del proceso que deberá de tener la célula de soporte integral para la atención de quejas escaladas. Este modelo comienza desde que la queja es transferida a la célula, hasta ser atendida.

El proceso contempla 5 etapas para la atención de quejas, las cuales son:

1. **Transferencia cálida:** en esta etapa se definen las reglas de transferencia de llamada
2. **Entendimiento:** se confirma la problemática y se da un nivel de servicio.
3. **Procesamiento:** se analizan los antecedentes y el proceso a implementar.
4. **Resolución:** se obtiene el resultado final del caso y se comunica.
5. **Mejora continua:** se detectan áreas de oportunidad.

En la figura 4.1. se muestran los pasos del modelo operativo y sus etapas.



19

Figura 4.1. Modelo operativo Célula de Soporte Integral

Se propone que desde un inicio el asesor perteneciente a cualquier servicio o segmento sea capaz de detectar aquellos casos que se pueden convertir en una queja escalada, dado que no se pueden resolver desde el primer contacto. Por lo tanto, el asesor deberá de evaluar si la queja corresponde a los siguientes criterios:

1. El asesor no cuenta con las facultades o herramientas necesarias para atender la solicitud.
2. El cliente se encuentra en una situación de emergencia ya sea porque está en el extranjero o por temas de salud y requiere de una atención especializada.
3. Se detecta que los datos personales del cliente tienen un error con posible robo de identidad y de fraude.
4. El cliente ya ha tenido contacto con la línea de atención telefónica en más de 3 ocasiones.

Una vez que el asesor y/o supervisor haya detectado un caso que cumpla con cualquiera de los 3 motivos mencionados previamente, se realizará una transferencia cálida a la célula CSI.

Una transferencia cálida es un término utilizado en los centros de contacto, que hace referencia a la alienación de los aplicativos para impulsar la colaboración inteligente. Se tiene una vista consolidada de información relevante que permite entender la queja principal alineada a las necesidades.

El principal propósito de la transferencia cálida es que cualquier asesor pueda dar seguimiento a la queja sin necesidad de volver a preguntar por los antecedentes; de esta

manera se exceden las expectativas del cliente al tener un intercambio más rápido de información y toma de decisiones más eficiente.

Al recibir al cliente en la línea el asesor de esta nueva célula, genera un folio de atención especial. Si éste es capaz de resolver la problemática en ese mismo instante le notificará el resultado final al cliente. De lo contrario, explicará los siguientes pasos a realizar ofreciendo un nivel de servicio real ($NS < 5$ días hábiles) para la resolución del caso. Se le pedirá un medio contacto, ya que se mantendrá una comunicación activa con el cliente. Por último, se documentan todos los hechos del caso en un aplicativo CRM. Más adelante se hará mención de este aplicativo y sus funcionalidades.

A continuación, el asesor proseguirá con la búsqueda de antecedentes e interacciones que el cliente haya tenido previo a la llamada. Solicitará a las áreas de apoyo las grabaciones y documentos o evidencias necesarias para comprender la problemática y dar solución. Los asesores contarán con facultades superiores, sin embargo, por temas de seguridad requerirán del apoyo de áreas internas para ejecutar ciertas acciones, con las cuales se ha establecido un nivel de servicio de 24 a 72 horas.

Durante todo este proceso si se concluye el nivel de servicio ofrecido el asesor realizará una llamada de salida para notificar el dictamen final o, de lo contrario, solicitar más tiempo o evidencias según sea el caso. En todo momento el asesor tendrá una comunicación activa con el cliente, por medio del correo electrónico y teléfono, para que éste tenga la satisfacción y tranquilidad que su caso es atendido por un especialista. Tanto los correos electrónicos como las llamadas telefónicas son monitoreadas y grabadas.

Como parte de la experiencia al cliente, se busca compensar a los clientes cuando haya sido un error operativo de la institución. Además, se enviará una carta dictamen por correo electrónico con la resolución del caso.

Por último, se retroalimenta a la operación, ya que los asesores generarán reportes con todo el análisis del caso para documentar todas las áreas de oportunidad, detectadas en el proceso y así atacar el problema desde raíz. Además, se generará un informe mensual de los casos atendidos y la cantidad de casos similares.

En la figura 4.2. se muestra el flujo propuesto para la detección y solución de un caso especial, descrito anteriormente.

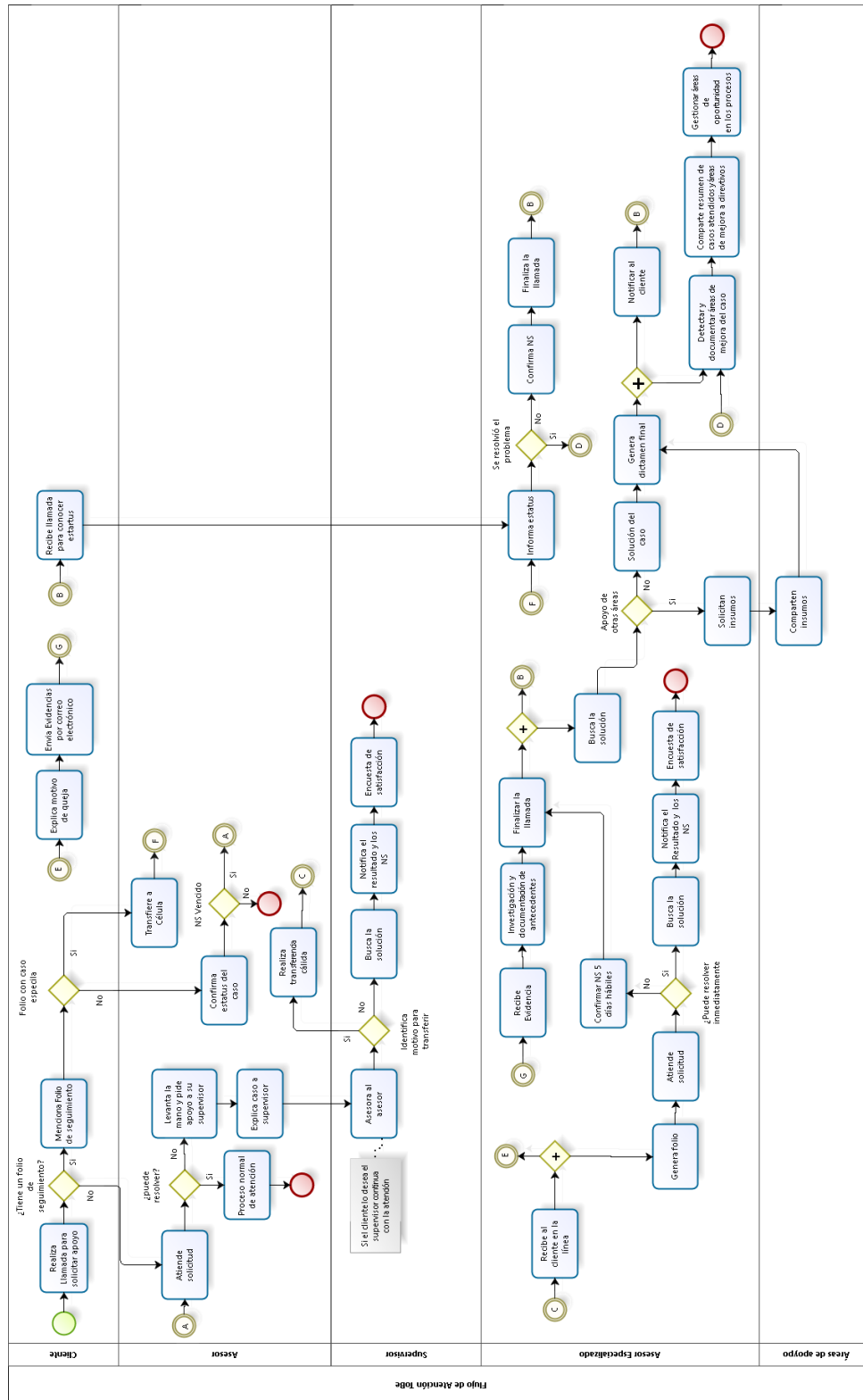


Figura 4.2. Flujo de atención para la nueva célula de casos especiales

4.2.1.2. Recurso humano

Para la nueva célula CSI se requieren del recurso humano para ejecutar el modelo de atención previamente descrito.

Una célula de atención está conformada por las siguientes posiciones: asesores, supervisores, coordinadores y formadores. Para este proyecto se plantea el lanzamiento de un piloto dentro del servicio de Banca Personal, por lo que los recursos serán proveídos por esta célula.

En primera instancia es indispensable contar con el histórico de llamadas del servicio para poder pronosticar el número de llamadas que se tendrán, y con ello, el total de asesores que se deberán de tener para contestar esas llamadas.

Pronóstico de llamadas

Una vez que se obtiene el histórico del servicio en el cual se quiere diseñar el piloto (en este caso el servicio de Banca Personal) se promedia el número de llamadas recibidas durante un año por un mes. En la figura 4.3. podemos ver el comportamiento de las llamadas recibidas. El día 1 comienza con el lunes, el día dos con el martes, el día 3 con el miércoles y así sucesivamente hasta llegar al día 30 que es domingo.

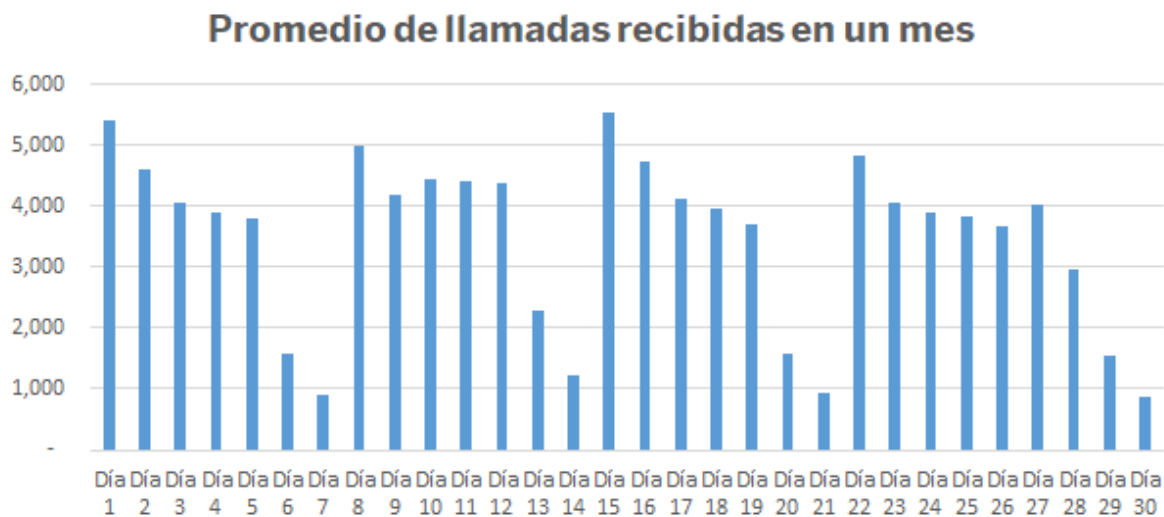


Figura 4.3. Volumen de llamadas recibidas en un periodo de 30 días⁵

⁵ Datos obtenidos de uno de los servicios del banco analizado en el caso de estudio.

Como se puede observar en la figura 4.3. y en tabla 4.4. los días con mayor volumen de llamadas recibidas son los lunes y los días de quincena, a éstos se les conoce como días prime⁶.

Tabla 4.4. Volumen de llamadas por día en el servicio de Banca Personal

#	Día de la semana	Llamadas recibidas
Día 1	lunes	5,519
Día 2	martes	4,292
Día 3	miércoles	4,052
Día 4	jueves	3,899
Día 5	viernes	3,791
Día 6	sábado	1,582
Día 7	domingo	907
Día 8	lunes	4,996
Día 9	martes	4,186
Día 10	miércoles	4,431
Día 11	jueves	4,422
Día 12	viernes	4,372
Día 13	sábado	2,297
Día 14	domingo	1,216
Día 15	lunes	4,826
Día 16	martes	4,431
Día 17	miércoles	4,128
Día 18	jueves	3,954
Día 19	viernes	3,692
Día 20	sábado	1,566
Día 21	domingo	924
Día 22	lunes	5,416
Día 23	martes	4,065
Día 24	miércoles	3,906
Día 25	jueves	3,831
Día 26	viernes	3,681
Día 27	jueves	4,015
Día 28	viernes	2,952
Día 29	sábado	1,545
Día 30	domingo	863

Una vez que se conoce el histórico del servicio se consideran las cifras más altas por día de la semana, ya que es preferible calcular el pronóstico con el número más alto para garantizar que no se tenga una escasez de personal, cuando este llegara a faltar.

⁶ Se considera un día prime, a los días con mayor volumen de llamadas en un centro de contacto, por lo regular son los lunes o días de quincena.

La tabla 4.5. nos muestra las cifras que se consideraron para el pronóstico de llamadas por día de la semana. Se observa el volumen total de llamadas recibidas de las cuales el 20% son quejas que no se pueden resolver en ese mismo momento y de las cuales sólo el 5% son quejas escaladas, las cuales serán atendidas por CSI.

Como se observa, el lunes se tiene un promedio de 55 quejas escaladas, el martes 47 quejas, el miércoles 44, jueves 44, sábado 23 y domingo 12 quejas.

Tabla 4.5. Volumen máximo de llamadas recibidas por día de la semana

	%	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
Volumen Total	100%	5,519	4,721	4,431	4,422	4,372	2,297	1,216
Sin resolver	20%	1,104	944	886	884	874	459	243
Queja escalada	5%	55	47	44	44	44	23	12

La figura 4.6. nos muestra gráficamente el volumen máximo de llamadas por día, siendo el lunes con el día más alto de llamadas.

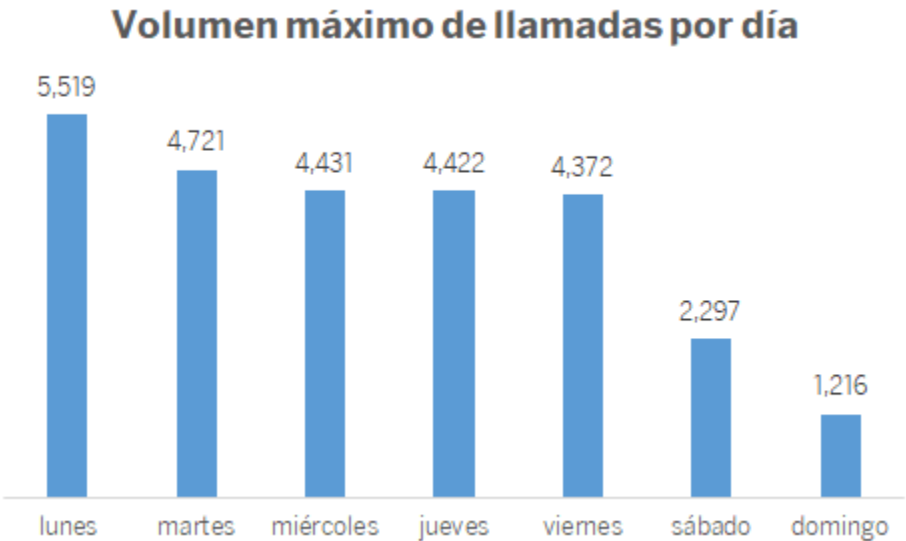


Figura 4.6. Volumen máximo de llamadas por día en la Banca Personal

En la figura 4.7. se muestra de manera gráfica el comportamiento de llamadas por cada media hora en lunes. Se observa que el horario con menor afluencia de llamadas es de 8:00 a 9:00 y de 20:00 a 22:00 horas. El volumen de llamadas va incrementando desde las 8:00 de la mañana hasta alcanzar el pico más alto que es a las 12:30 horas, de ahí las llamadas comienza a disminuir.

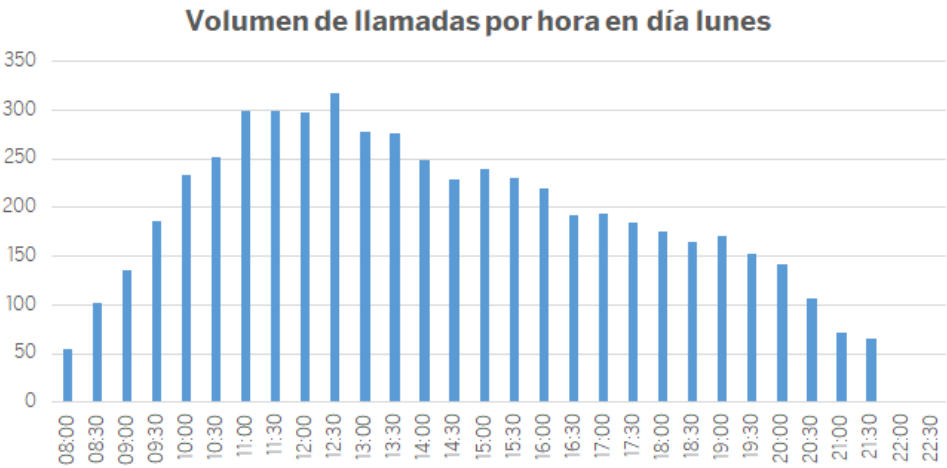


Figura 4.7. Volumen de llamadas por cada media hora en día lunes

En la tabla 4.8. se observa la distribución de llamadas por porcentaje por día de la semana y por horario. A través de este histórico podemos calcular el número de casos que tendremos por cada media hora, dado que el volumen de quejas ya se obtuvo de la tabla 4.5.

Tabla 4.8. Porcentaje de distribución de llamadas por cada media hora

FRANJA	Distribución						
	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
08:00	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
08:30	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
09:00	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%
09:30	3%	3%	3%	3%	4%	4%	3%
10:00	4%	4%	4%	3%	5%	4%	3%
10:30	5%	5%	4%	4%	6%	5%	4%
11:00	5%	5%	5%	4%	5%	6%	4%
11:30	5%	5%	5%	4%	6%	6%	4%
12:00	5%	5%	5%	5%	6%	5%	4%
12:30	6%	6%	5%	5%	6%	5%	4%
13:00	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
13:30	5%	5%	5%	5%	5%	6%	5%
14:00	5%	4%	4%	5%	4%	5%	4%
14:30	4%	4%	4%	5%	4%	5%	4%
15:00	4%	4%	4%	5%	4%	4%	4%
15:30	4%	4%	4%	5%	4%	4%	4%
16:00	4%	4%	4%	4%	3%	3%	4%
16:30	3%	4%	4%	4%	3%	3%	4%
17:00	4%	4%	4%	4%	2%	3%	4%
17:30	3%	4%	4%	4%	3%	3%	4%
18:00	3%	4%	4%	4%	3%	3%	4%
18:30	3%	4%	4%	3%	3%	3%	4%
19:00	3%	4%	3%	3%	2%	3%	5%
19:30	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%
20:00	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%
20:30	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
21:00	1%	2%	1%	2%	1%	2%	2%
21:30	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
22:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
22:30	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

La tabla 4.9. muestra el pronóstico por semana de quejas escaladas.

Tabla 4.9. Pronóstico de quejas escaladas por franja horaria por día de la semana

	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
FRANJA	55	47	44	44	44	23	12
08:00	1	1	0	0	1	0	0
08:30	1	1	1	1	1	0	0
09:00	1	1	1	1	1	1	0
09:30	2	1	1	1	2	1	0
10:00	2	2	2	2	2	1	0
10:30	3	2	2	2	2	1	0
11:00	3	2	2	2	2	1	0
11:30	3	2	2	2	3	1	0
12:00	3	2	2	2	3	1	1
12:30	3	3	2	2	3	1	0
13:00	3	2	2	2	2	1	1
13:30	3	2	2	2	2	1	1
14:00	2	2	2	2	2	1	1
14:30	2	2	2	2	2	1	1
15:00	2	2	2	2	2	1	0
15:30	2	2	2	2	2	1	1
16:00	2	2	2	2	1	1	1
16:30	2	2	2	2	1	1	0
17:00	2	2	2	2	1	1	0
17:30	2	2	2	2	1	1	1
18:00	2	2	2	2	1	1	0
18:30	2	2	2	2	1	1	0
19:00	2	2	1	1	1	1	1
19:30	2	1	1	1	1	1	0
20:00	1	1	1	1	1	1	0
20:30	1	1	1	1	1	0	0
21:00	1	1	1	1	0	0	0
21:30	1	1	1	1	0	0	0
22:00	0	0	0	0	0	0	0
22:30	0	0	0	0	0	0	0

Duración promedio de la llamada

Se plantea que esta célula dará a atención a quejas escaladas, por lo que el tiempo de atención debe de ser holgado para que el asesor pueda extraer la mayor cantidad de información sobre la situación de la queja. Por ello se determina que el tiempo promedio de atención será de 600 segundos equivalentes a 10 min por llamada.

Este tiempo se determinó considerando los siguientes factores:

- El tiempo efectivo de una llamada en curso
- El tiempo de espera
- El tiempo administrativo

Duración promedio de resolución

Debido a que los casos requieren de un análisis a profundidad se determinó que el tiempo promedio para la resolución de un caso es de 1 hora a 5 horas ya que en este tiempo el asesor deberá de rastrear la llamada del cliente y todas las interacciones que este haya tenido con el servicio.

Horario de operación

El horario será el mismo al servicio de Banca Personal, de 8:00 a 22:00 horas.

Reductores

Se debe de calcular un volumen adicional de asesores ya que éstos pueden llegar a estar involucrados en actividades externas (vacaciones, enfermedades, ausencia, tardanza, etc.) o internas (formación, reunión de equipo, etc.) por lo que no podrán atender al cliente. Por ello se considerará un 20% adicional a los asesores calculados.

Agentes por hora

Para el cálculo de los agentes por hora se obtiene por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{Agente por hora} = \frac{(\text{Número de llamadas} \times \text{Tiempo Medio Operativo})}{\text{Ocupación}} \div 3,600$$

En la tabla 4.10. se observa el resultado del ejercicio para calcular el número de asesores por día de la semana para el piloto.

Tabla 4.10. Datos generales por día de la semana para el piloto

		lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
TMO	600	600	600	600	600	600	600	600
OCC		29%	25%	23%	23%	23%	24%	25%
FTEs conectados		4	4	4	4	4	2	1
FTEs c/reductor	20%	6	6	5	5	5	4	2

Dimensionamiento

Con los datos obtenidos de los ejercicios anteriores se realizó una gráfica para determinar el número de llamadas proyectadas. En la figura 4.11. se observa el volumen máximo de llamadas a recibir y la cobertura de los asesores por hora.

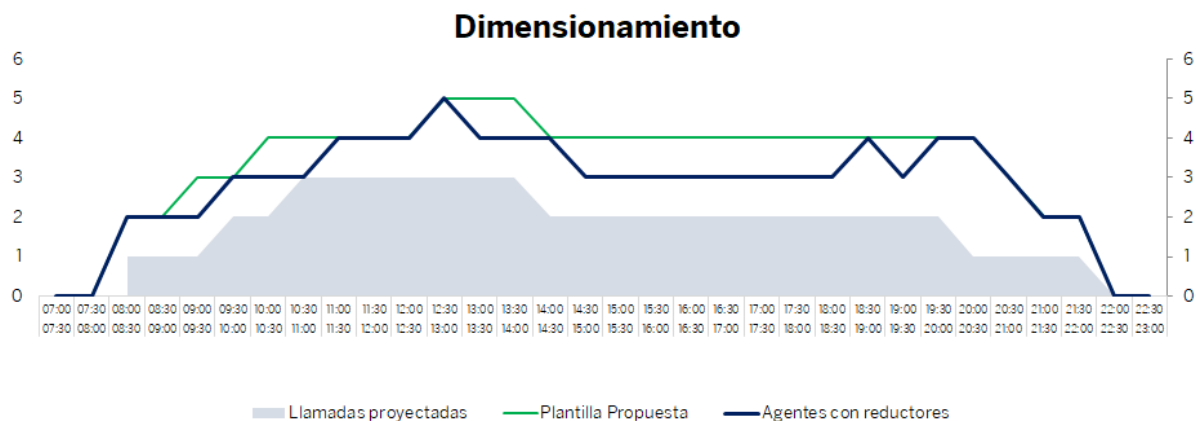


Figura 4.11. Dimensionamiento de llamadas proyectadas y agentes para el piloto

Número total de agentes para el piloto

El número total de agentes que se requerirán son 8, distribuidos conforme a la tabla 4.12. Para ello se requiere de 2 agentes con un horario de 8 horas, y 6 agentes con horario de 6 horas. La distribución se realizó de dicha manera debido a que es esto garantiza a que se cubran mejor las horas con más demanda, además se alternan los horarios de descanso y almuerzo para garantizar la cobertura total del turno.

Tabla 4.12. Distribución de asesores por horario para el piloto

Asesores	
Horario	Total
08:00 - 14:00	2
09:00 - 15:00	1
10:00 - 16:00	1
12:30 - 20:30	1
14:00 - 22:00	1
15:00 - 21:00	1
16:00 - 22:00	1
Total general	8

Perfil del asesor

De dicho servicio se seleccionarán a los mejores 8 asesores y/o supervisores que cumplan con el siguiente perfil descrito en la tabla 4.13. continuación:

Tabla 4.13. Perfil del asesor para CSI

Concepto	Descripción
Experiencia	Mínimo 6 meses en el servicio
Indicadores	High performance
Conocimientos técnicos	Conocimiento de procesos relacionados con atención a clientes financieros.
Habilidades de trato con el Cliente	Honesto, analítico, empático, comunicación efectiva, Sentido de urgencia, manejo de conflictos, conocimiento de procesos operativos, facilidad de palabra, excelente servicio al cliente, trabajo enfocado a resultados, toma de decisiones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, proactivo.
Actividades	Recabar y analizar profunda y detalladamente todo el proceso aplicado en los casos escalados a través de la alta dirección, validar el apego a los procesos establecidos, proporcionar atención personalizada y de excelencia acorde al nivel del cliente , tanto al emisor del escalamiento como a clientes internos y externos, gestionar con las áreas involucradas las oportunidades identificadas y definir las necesidades de retroalimentación.

4.2.1.3. Infraestructura

La infraestructura que se requiere para una nueva célula para un buen funcionamiento es lo siguiente: un espacio físico con suficiente espacio para el número de agentes que estarán trabajando, deberá tener una buena iluminación y un buen acondicionamiento para que el asesor pueda desempeñar correctamente sus labores durante la jornada laboral.

Por otro lado, se debe de contar con una infraestructura tecnológica que permita establecer un medio de comunicación, por ello también se requieren de los siguientes insumos:

- Líneas telefónicas
- Servidores
- Computadoras
- Diademas
- Teléfonos
- Internet

Como se ha mencionado previamente, se iniciará con un piloto que estará instalado dentro de uno de los servicios bancarios, por lo que se busca que dentro de este servicio se habiliten 5 posiciones.

La figura 4.14 ilustra la infraestructura de un centro de contacto, en donde se puede observar a los agentes en sus estaciones de trabajo y el equipo que requieren para desempeñar su trabajo.



Figura 4.14. Infraestructura de un centro de contacto

4.2.1.4. Herramientas y aplicativos

Las herramientas y aplicativos son una parte importante para que los asesores puedan ejecutar las actividades asignadas de una manera más eficiente.

Las herramientas requeridas son las siguientes:

- **Correo electrónico:** medio de comunicación para recibir y enviar información sobre la queja.
- **Línea telefónica:** recibir llamadas de los clientes.
- **Paquetería de office:** generar reportes y realizar análisis.

Para los aplicativos, los asesores deberán de contar con acceso a las distintas plataformas que el banco opere, ya que permiten visualizar toda la información del cliente, así como generar altas y bajas de aclaraciones, promociones, etc.

Para esta nueva célula se requiere del desarrollo de un nuevo aplicativo CRM, el cual permita conocer el antecedente del cliente y el estatus del caso. Como se describió anteriormente, el supervisor o asesor detectará la queja que cumpla con las características definidas y antes de realizar la transferencia a este nuevo servicio deberá de introducir toda la información que el cliente le dio durante la llamada en el aplicativo.

El modelo para el aplicativo CRM es el siguiente:

1. Supervisor de servicio recibe llamada de cliente
2. Supervisor se conecta a bandeja recepción y registra el caso, lo cierra o lo direcciona a bandeja Nuevos/Historial
3. Asesor CSI atiende caso nuevo o con historial en bandeja correspondiente en un orden tipo cola
4. Cliente es transferido a célula CSI
5. Cliente envía documentación de caso nuevo o complemento para solución final.
6. Asesor CSI descarga anexos de correo recibido y los anexa a ID de caso levantado
7. Asesor CSI genera dictamen y lo envía a cliente

La figura 4.15. describe de manera gráfica el proceso descrito previamente.

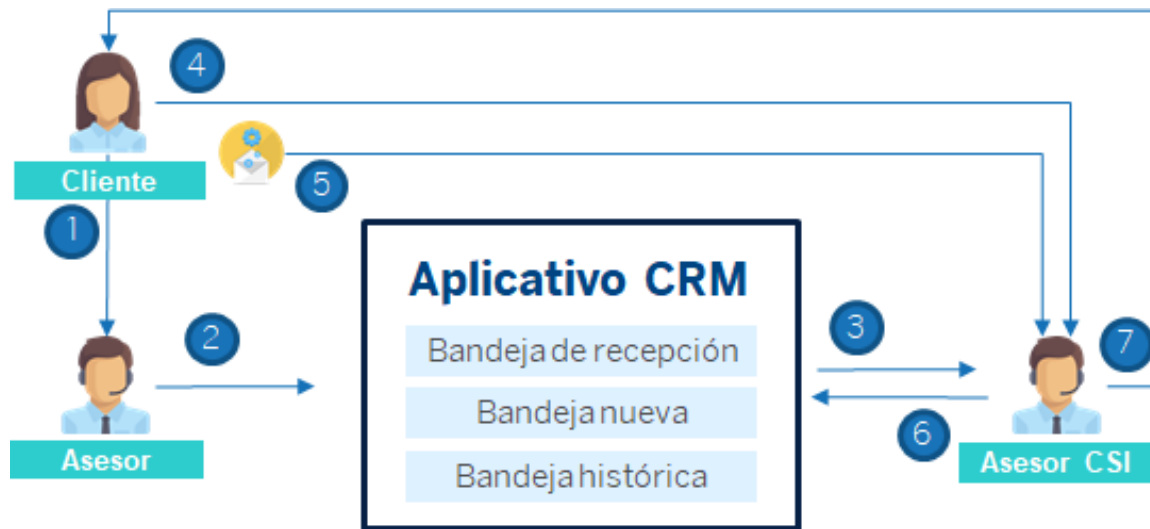


Figura 4.15 Modelo de uso para el aplicativo CRM

En la figura 4.16. se muestra un flujo de alto nivel del proceso a seguir de la nueva herramienta CRM. y la figura 4.17. muestra un flujo detallando el proceso.

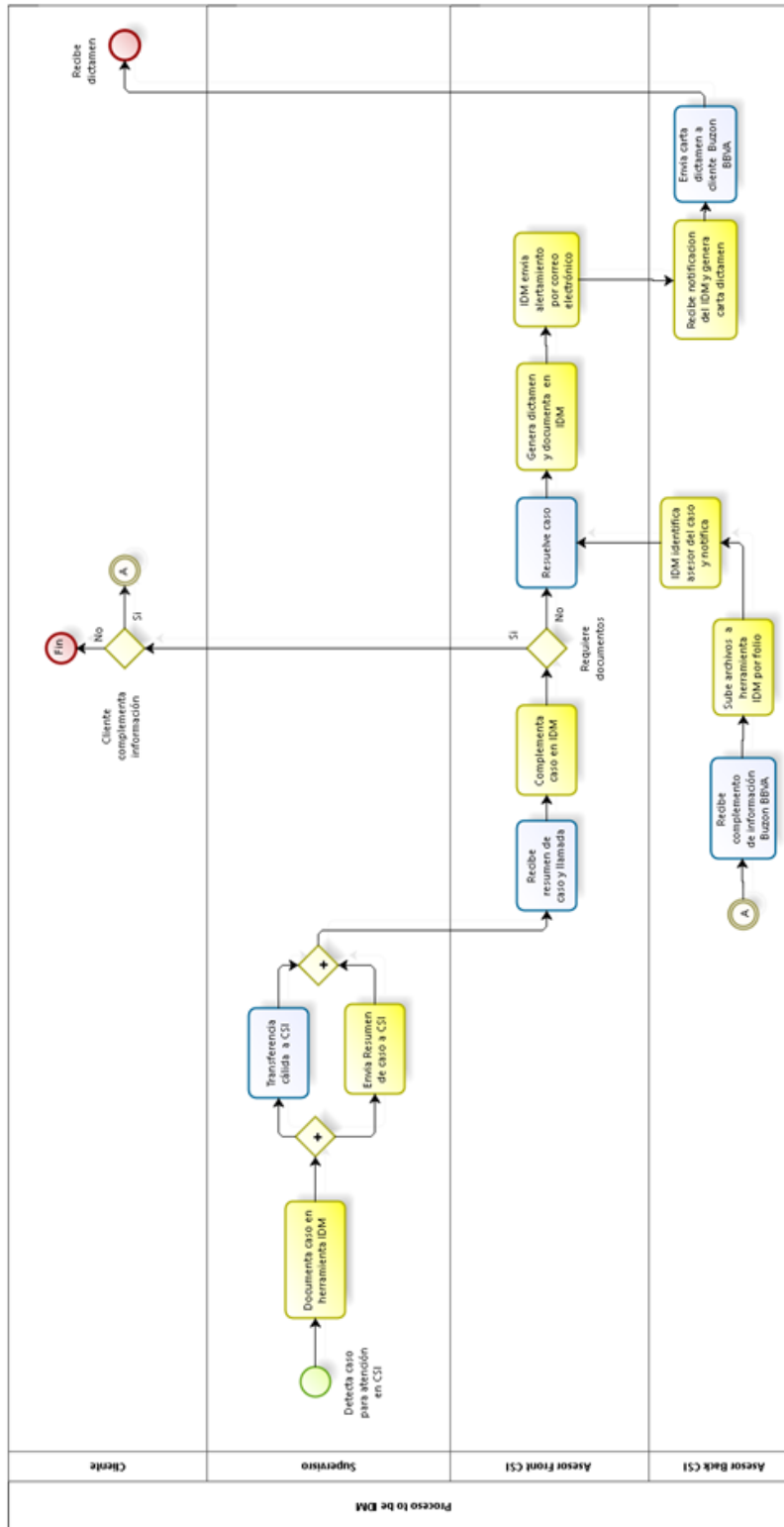


Figura 4.16. Flujo alto nivel herramienta CRM

Las principales funciones de este nuevo aplicativo son:

- Asignar queja a asesor CSI que esté disponible.
- Documentar seguimiento y resolución del caso, en todo momento.
- Enviar correos electrónicos
- Alojar archivos en formato Word, pdf, jpg y png.
- Genera reporte en Excel para análisis de los casos.

En el Anexo 2 se muestra la maqueta con los campos que se requieren para la gestión de las quejas.

4.2.2. Modelo operativo

El modelo operativo estará integrado por 8 especialistas con las siguientes funciones:

En la figura 4.18. se muestra el flujo de atención a detalle que se seguirá para la atención de casos especiales. Se muestran las principales funciones de cada uno de los especialistas paso a paso.

El proceso inicia cuando el supervisor/asesor detecta una queja que puede ser atendida por la célula CSI. En ese momento deberá de introducir toda la información que el cliente mencione durante la llamada. A continuación, deberá de indicar al cliente que será atendido por un área especializada quien dará continuidad a su queja.

La queja será introducida en la cola y en cuanto un asesor esté disponible le será asignado el caso y le será transferida la llamada.

Inicio del flujo:

Asesor y/o supervisor de Banca Personal

- Identifica que un cliente tiene un problema que requiere de especial atención y cuenta con alguno de los 3 motivos de transferencia mencionados previamente.
- Realiza transferencia cálida al asesor de CSI quien lo recibirá y atenderá el caso.

Asesor front CSI

- Recibe al cliente en la línea
- Genera folio de atención especial
- Confirma datos de contacto del cliente.
- Solicita al cliente detalles del caso
- Documenta todos los hechos.
- Analiza el caso y determina si se puede resolver en ese mismo momento.

→ Si el caso se puede resolver en ese mismo momento:

- Busca la solución
- Notifica resultados
- Finaliza la llamada
- Envía encuesta de satisfacción

→ Si el caso requiere de más días:

- Se notifica el proceso al cliente
- Se da un nivel de servicio de 5 días hábiles.

Si no se puede cumplir, llama para dar estatus y nuevo nivel de servicio.

- Se finaliza la llamada.
- Busca todos los antecedentes e interacciones del cliente
- Recopila toda la información del caso.
- Búsqueda de la solución.
- Genera dictamen final.
- Llama al cliente para notificar el resultado.
- Cierre del caso.
- Envía encuesta de satisfacción.
- Comparte áreas de oportunidad en los procesos.

Cliente

- Relata los hechos del caso.
- Comparte evidencias por correo electrónico.
- Recibe llamada para conocer estatus.

Asesor Back CSI

- Recibe evidencias del caso.
- Solicita grabación de llamadas con área de calidad.
- Solicita apoyo con áreas de soporte para la resolución del caso.
- Comparte evidencias con el asesor “front”.
- Genera y envía carta con dictamen final al cliente.
- Envía áreas de oportunidad con las áreas de apoyo.
- Genera resumen de casos atendidos.

Áreas de apoyo

**Al referirnos a las áreas de apoyo éstas pueden ser áreas de calidad o de servicios, como son: aseguramiento tecnológico, plásticos, fraude, aclaraciones, entre otros.*

- Comparten insumos solicitados.
- Gestionan solicitud y dan atención.

Fin del flujo.

4.2.2.1. Actividades a realizar

Como se ha ido detallando, las figuras que se emplearán para el piloto son el supervisor, asesor” back” y asesor” front”. A continuación, se describen las actividades a realizar.

Supervisor

El encargado de supervisar y asesorar a los asesores en todo momento. Además, genera reportes de los casos atendidos.

Asesor “back”

Es el encargado de la administración del correo electrónico. Él podrá enviar y recibir mensajes de clientes y áreas de apoyo. Sube todas las evidencias a una matriz que tendrán acceso los asesores “front”. Es quien genera las cartas dictamen y documentación de áreas de mejora en los procesos.

Asesor “front”

Es el encargado de recibir y hacer llamadas a los clientes para dar a conocer el estatus de su solicitud. Analizan, atienden, dan seguimiento y resuelven los casos. Comparten áreas de mejora al asesor back.

La figura 4.19 muestra el organigrama y funciones de la célula de soporte integral los cuales fueron descritos previamente.

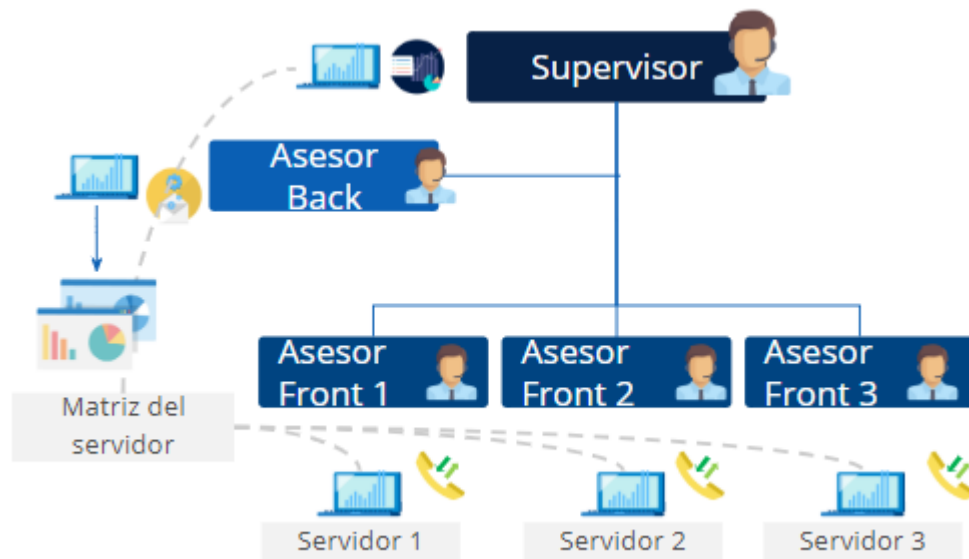


Figura 4.19. Organigrama y funciones célula de soporte integral

4.2.3. Prueba piloto

Como se explicó anteriormente, de acuerdo al estudio de análisis expuesto en el capítulo 3, se plantea la implementación de una prueba piloto dentro del servicio de la Banca Personal.

El principal objetivo de la prueba es comprobar la necesidad de una célula que atienda quejas escaladas con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia al cliente, incrementar el índice de recomendación y reducir el número de re llamadas en el servicio. Mediante el piloto se pueden obtener conclusiones interesantes que pueden determinar si la célula es rentable o no, antes de invertir una gran suma de recursos.

4.2.3.1. Periodo del piloto

La duración de la prueba piloto será de 3 meses. Debido a que es un tiempo considerable para determinar si el proyecto es viable o no.

Al finalizar cada mes se harán mejoras al proceso basado en los hallazgos encontrados durante dicho periodo. Posteriormente se analizarán los datos obtenidos y se evaluará su implementación definitiva.

4.2.3.2. Datos a evaluar

El principal objetivo para la creación de esta célula es mejorar la experiencia del cliente, lo que conlleva a incrementar el índice de recomendación y reducir el número de re llamadas en los servicios. Para un piloto los datos que se obtienen son muy pequeños y no se podría determinar a ciencia cierta si el indicador sube gracias al esfuerzo de este piloto. Por ello para el piloto los indicadores serán los siguientes:

Número de quejas escaladas recibidas

Este indicador nos mostrará el número real de quejas que recibe el servicio. En un principio es probable que se reciban casos que no necesariamente corresponden a una queja escalada. Sin embargo, se van a atender, ya que uno de los indicadores principales es la experiencia del cliente. Por medio del aplicativo CRM se podrá obtener el reporte de número de quejas recibidas y el tiempo de respuesta.

Tiempo de atención

Este indicador nos mostrará el tiempo que el asesor en promedio debe de tardar en atender una llamada, escuchar la queja, buscar los antecedentes y darle una respuesta al cliente.

Satisfacción del cliente

Al final de atender el servicio se busca conocer la opinión del cliente respecto a la atención brindada. Por ello se le seguirá enviando una encuesta de satisfacción. La encuesta se seguirá midiendo de la misma manera como ya hemos explicado anteriormente.

En la siguiente tabla 4.20. se muestran los indicadores promedio que el piloto deberá de tener:

Tabla 4.20. Indicadores para el piloto CSI

Indicador	Actual
Número de quejas escaladas recibidas	39 quejas al día
Tiempo de atención	600 segundos
Satisfacción del cliente	+0.3

4.2.3.3. Cronograma

Un cronograma es un tablero que sirve para identificar el inicio y final de las actividades que se deben realizar para un proyecto.

Para el lanzamiento del piloto de la célula CSI se deben de considerar una serie de requisitos, los cuales son mencionados a continuación:

Validación de la infraestructura

Es necesario validar las condiciones con las que cuenta el lugar a instalar el piloto, esto quiere decir que se tengan habilitados 5 lugares con líneas telefónicas, servidores, computadoras, diademas y teléfonos. El tiempo que tarda esta validación es de 1 semana y puede ser realizada por el área de infraestructura tecnológica.

Validación de las herramientas y aplicativos

Como se mencionó previamente, se requiere de un nuevo aplicativo en el cual se registren las quejas escaladas. La elaboración de este aplicativo lo genera el proveedor de centro de contacto y el tiempo estimado de creación es de 2 semanas.

También se debe de generar un buzón funcional el cual será el medio de comunicación con el cliente y se deberá de tener instalada la paquetería de Office en las computadoras. Esto puede llegar a demorar cuando mucho una semana.

El tiempo que tarda el desarrollo de estas actividades es de dos semanas, sin embargo, se considera una semana más para realizar pruebas con las herramientas y aplicativos.

Reclutamiento

Se requieren 8 asesores. Como se ha mencionado previamente, el piloto estará inmerso en el servicio de la banca personal, por lo que facilita el reclutamiento de los asesores. Se

deberán de contratar a aquellas personas que cuenten con el perfil descrito anteriormente y que puedan laborar en un horario de 8 horas o de 6 horas. Se estima que el tiempo de reclutamiento es de 2 semanas dado que se aplicaran entrevistas y se deberá de evaluar el desempeño logrado en los últimos 6 meses.

Capacitación

Una vez que se tengan los asesores contratados se iniciará la capacitación de los mismos. Se estima que esta actividad tarda 1 semana y media dado que se tiene que hacer un reforzamiento general de todos los conceptos del banco. Adicional se les dará la formación necesaria para que puedan hacer uso del nuevo aplicativo.

Inicio del piloto

Después de la 4 semana de estar validando que todos los componentes del piloto funcionen se dará inicio a la implementación.

Medición del piloto

La última etapa del cronograma es la que determinará el resultado final del piloto. Durante los próximos 3 meses se evaluará el desempeño del servicio, de acuerdo a los indicadores. A partir del tercer mes se determinará si el piloto continúa, se expande o se desestima.

En la figura 4.21. Se muestra el cronograma propuesto para la implementación del piloto.

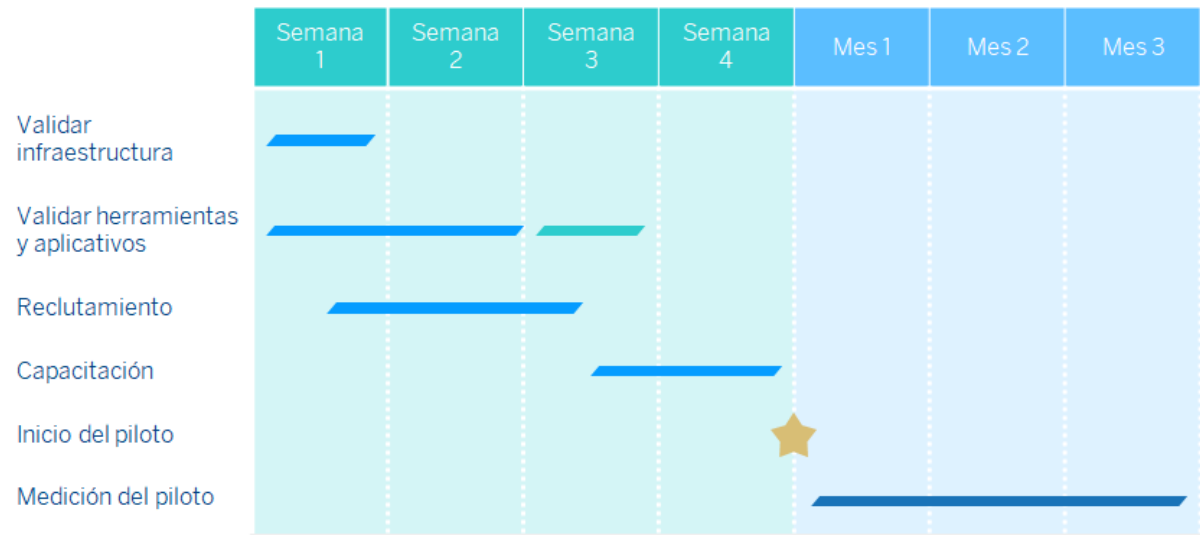


Figura 4.21. Cronograma de actividades para la implementación del piloto CSI

4.2.4. Evaluación de los resultados

Una vez obtenidos los resultados del piloto se evaluarán para determinar si el piloto es viable o no. A continuación se explican las razones por las que el piloto podría resultar satisfactorio.

La tabla 4.22. muestra las características que el piloto debe de tener para determinar si el piloto es satisfactorio o no.

Tabla 4.22. Criterios para aceptar o rechazar el piloto

Se acepta	Se rechaza
El número de quejas escaladas debe de corresponder al 5% del total de quejas recibidas en el servicio.	Si el porcentaje de quejas es mayor al 10%. Se deberán de analizar las quejas transferidas para entender por qué el servicio no resuelve y transfiere. Si el porcentaje de quejas es menor al 5% se deberá de reconsiderar la implementación del servicio dado que las quejas son mínimas.
Si los asesores fueron capaces de resolver por lo menos el 80% de las quejas recibidos.	Si los asesores no son capaces de resolver por lo menos el 50% de las quejas.
Si los asesores cumplieron con el nivel de servicio y el tiempo de respuesta durante la llamada.	Si los asesores no fueron capaces de cumplir con el nivel de servicio y el tiempo de respuesta.
Si los asesores lograron incrementar el índice de recomendación mediante la encuesta de satisfacción, por lo menos de +1 punto en el NPS respecto al motivo de llamada.	Si los asesores no lograron incrementar el índice de recomendación mediante la encuesta de satisfacción, por lo menos de +1 punto en el NPS respecto al motivo de llamada.

Mediante la evaluación de los motivos descritos anteriormente se determina que el principal motivo para implementar la Célula de Soporte Integral es mediante el número de casos recibidos. Puesto que, si las quejas sobrepasan por arriba del 10%, quiere decir que existe un problema mayor en la operación, éste se puede atribuir a la falta de capacitación de los asesores, por lo que se deberán de tomar otras acciones para reducir las quejas escaladas. Por el contrario, si el porcentaje de quejas recibidas es menor al 5%

se deberá de re plantear el proceso, dado que no son muy pocos los casos y la infraestructura planeada para esta célula no sea necesaria. El resto de los indicadores también son parte esencial para tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto.

En la metodología de “Design Thinking”, la última etapa corresponde a testear, sin embargo, este método no es lineal, puesto que siempre busca la mejora continua. Como se observa en la figura 3.1., “Etapas de la metodología Design Thinking”, observamos que después de testear nos podemos regresar a la parte de “idear”, ya que si los resultados no fueron satisfactorios se deberá de volver a replantear la idea y corregir las áreas de oportunidad que se detectaron a la hora de probar el modelo.

Con base en ello, si los resultados obtenidos del piloto fueran rechazados se debería de volver a replantear todo el proceso y si fuese necesario hasta la problemática.

El escenario ideal para la implementación de la célula CSI es que el piloto haya demostrado que tiene la capacidad de resolver a las quejas escaladas en tiempo y forma. Adicional que la infraestructura planteada es la adecuada y que en la mayoría de los casos el cliente haya tenido una buena experiencia.

4.2.5. Expansión del piloto

Una vez que se haya concluido el periodo de prueba (3 meses) y que los resultados obtenidos sean satisfactorios, se buscará la implementación definitiva de la célula CSI. Para ello se plantean dos opciones:

Modelo de atención centralizado

Este modelo plantea que solo exista una célula CSI y que todos los casos sean escalados a un solo punto de contacto sin importar el servicio al que pertenezca. La figura 4.23. muestra de manera gráfica el modelo de atención centralizado en una sola célula.

Ventajas

- Único frente para la atención de quejas escaladas.
- Atención a cualquier tipo de queja.
- Asesores “multiskill”

Desventajas

- Perfil íntegro con acceso a todas las transacciones, por lo que puede haber malas prácticas.
- Capacitación continua de las actualizaciones de los productos y servicios, lo que puede generar varias horas de formación.

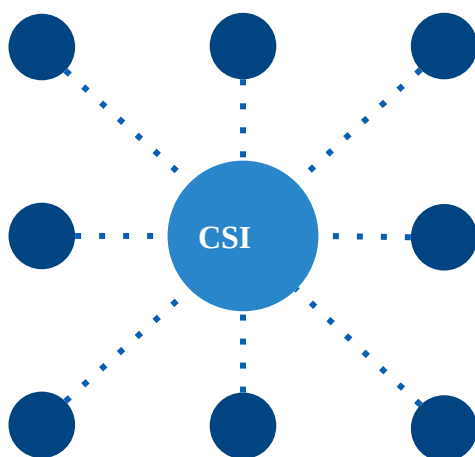


Figura 4.23. Modelo de atención centralizado

Modelo de atención en cada servicio

Este modelo propone que exista una célula CSI en cada servicio para dar atención a las quejas escaladas. La figura 4.24. muestra de manera gráfica el modelo de atención en donde cada servicio tiene su propia célula de atención a quejas escaladas.

Ventajas

- Asesores altamente capacitados en los conocimientos de su servicio.
- Atención más eficiente

Desventajas

- Asesores se limitan a tener conocimiento sólo de su servicio.
- No todos los servicios reciben la misma cantidad de quejas, por lo que se deberá de hacer un cálculo de casos a recibir para cada servicio.
- Si los servicios se encuentran con diferentes proveedores, la instalación del nuevo aplicativo puede variar.
- Puede afectar la experiencia del cliente si la célula CSI se encuentra en diferentes puntos y es transferida de célula en célula.
- Costos adicionales para la implementación de la célula en cada servicio

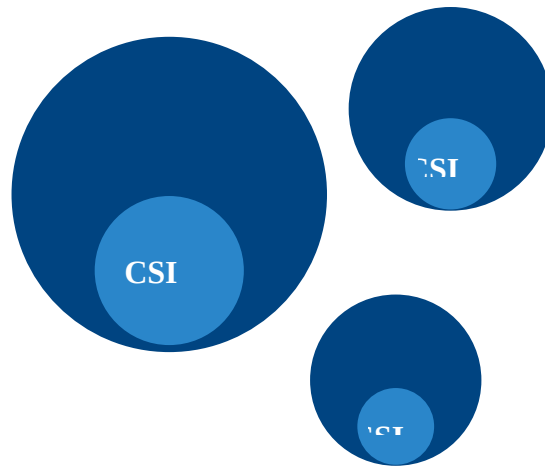


Figura 4.24. Modelo de atención en cada servicio

Con el análisis mostrado anteriormente, se determina que la mejor opción para la implementación de la célula CSI es que sea mediante un modelo de atención centralizado, debido a que de esta manera se lograrán los objetivos principales de la célula los cuales son: mejorar la experiencia del cliente, incrementar el índice de recomendación y reducir el número de re llamadas.

Capítulo 5. Plan de negocio

En este capítulo se desarrolla un plan de negocio en el cual se obtiene el costo total del piloto, más la expansión para la creación de la nueva Célula de Soporte Integral (CSI).

De igual manera, se calcula la rentabilidad por medio de dos factores: el incremento en el índice de recomendación y el ahorro en las llamadas recibidas.

Por último, se explican los beneficios cuantitativos y cualitativos del desarrollo del proyecto.

5.1. Plan de negocio

En este capítulo se realiza un plan de negocio con la finalidad de analizar y evaluar la viabilidad económica de la propuesta, con el fin de evaluar desde un punto financiero si existiera algún beneficio económico.

Como se ha ido detallando a lo largo del presente trabajo, los datos han sido obtenidos por uno de los bancos más grandes de México, quien fue utilizado para el caso de estudio en el capítulo 2. Cabe mencionar que el piloto se implementará con los recursos de la célula del servicio de Banca Personal, por ello el proveedor que otorga el servicio de atención telefónica ofrece un precio por llamada de \$27.00, el cual contempla el personal, la infraestructura y todos los gastos de operación.

5.2. Costo del piloto

El costo del piloto se obtiene a partir del número de llamadas recibidas al mes por el costo de la llamada. Los proveedores de los centros de contacto cobran por llamada recibida y fijan una tarifa, dependiendo del volumen de llamadas que vaya a tener el servicio.

Como se mencionó previamente, se busca que el piloto sea instalado con los recursos del servicio de banca personal y que después de 3 meses se realice la expansión.

El precio por llamada varía, dependiendo el proveedor y éste puede llegar a costar entre \$45.00 y \$5.00, dependiendo del volumen que se vaya a tener. Para este proyecto, al ser una extensión del servicio de Banca Personal se utilizará la misma tarifa de \$27.00 por llamada.

Para obtener el costo total del piloto se multiplica el número de llamadas recibidas al mes por el costo de la llamada. Después este valor se multiplica por el número de meses que estará instalado el piloto.

La tabla 4.5. del capítulo 4, muestra el volumen máximo de llamadas recibidas por día de la semana de la Banca Personal. Con dichos valores se obtuvo el promedio mensual de llamadas y este se multiplicó por las 4 semanas que tiene una mesa para obtener el total de llamadas recibidas en un mes. La tabla 5.1. muestra el ejercicio de lo descrito previamente, en donde se obtiene que el promedio mensual de llamadas con quejas escaladas es de 1,079.

Tabla 5.1. Promedio mensual de llamadas con quejas escaladas

Banca Personal											
	%	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	Prom. día	Prom. semanal	Prom. mensual
Queja escalada	5%	55	47	44	44	44	23	12	39	270	1,079

Una vez obtenido el volumen de llamadas mensuales se multiplica por \$27 pesos y después por 3 meses, que es el tiempo que durará el piloto. Como resultado, la tabla 5.2. muestra el costo total del piloto de \$87,409.00.

$$\text{Costo total} = (\# \text{ de llamadas} \times \text{costo de la llamada}) \times \# \text{ meses}$$

Tabla 5.2. Costo total del piloto CSI

	Cobro por	Costo Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTAL
Inbound	Llamada	\$ 27.00	1,079.13	1,079.13	1,079.13	3,237
Costo TOTAL			\$ 29,136	\$ 29,136	\$ 29,136	\$ 87,409

5.3. Costo de la nueva célula

Como se detalló en el capítulo anterior, para la expansión e implementación del servicio se recomienda que este sea por medio de un modelo de atención centralizado, es decir que todas las quejas escaladas de los servicios sean transferidas a una sola célula que dará atención a todos los servicios.

El piloto que se planteó en los capítulos anteriores hacía referencia a las quejas escaladas del servicio de Banca Personal, las cuales sólo representan el 30% del total de quejas

recibidas. La tabla 5.3. muestra el volumen mensual de quejas por servicios. Segmento bancario representa el 50% de quejas, mientras que el segmento patrimonial el 15% y PyMEs es el 5%. Sumando todas las quejas obtenemos un volumen mensual de 3,596 quejas.

Tabla 5.3. Volumen mensual de quejas escaladas por servicio

Servicio	Volumen mensual	%
Banca personal	1,079	30%
Segmento bancario	1,799	50%
Patrimonial	540	15%
PYMES	180	5%
TOTAL	3,597	100%

Para obtener el costo total de la célula, se utilizó el mismo costo por llamada de \$27.00 y se multiplicó por el volumen total de llamadas con casos escalados de 3,597 por 9 meses del año. La tabla 5.4. muestra el costo total de la célula que es de \$874,093.00

Tabla 5.4. Costo total de la Célula de Soporte Integral por mes

	Cobro por	Costo Unitario	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL anual
Inbound	Llamadas	\$ 27.00	3597	3597	3597	3597	3597	3597	3597	3597	3597	32,374
Costo Inbound			\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 97,121	\$ 874,093

El costo total de la inversión es la suma del costo del piloto más el costo de la expansión. Por lo que para la implementación de este proyecto se requiere de \$961,502.00.

5.4. Rentabilidad

La rentabilidad es el beneficio económico que se obtiene al instalar la Célula de Soporte Integral, respecto al capital invertido.

Para determinar la rentabilidad del proyecto se obtendrá mediante dos vertientes. La primera es por medio del incremento en el índice de recomendación del servicio, y la

segunda es por medio del ahorro en el número de llamadas repetidas que entran en los servicios.

5.4.1. Índice de recomendación

La célula CSI busca incrementar el índice de recomendación, ya que este indicador es uno de los principales para generar estrategias y mejoras estructurales. De igual forma ayuda a estudiar la actividad de otros bancos y comparar los niveles de lealtad de los clientes.

Una vez lanzado el piloto, como se estableció en el capítulo 4, en la tabla 4.22. Criterios para aceptar o rechazar el piloto, se espera que el índice de recomendación incremente +1 punto en el servicio de Banca Personal, ya que al contar con un área especializada de atención a quejas se garantiza la solución de ésta y va eliminando llamadas repetidas en el servicio.

En la tabla 3.11 del capítulo 3, se mostraron los principales motivos de llamada con su respectiva calificación. Como se detalló, los motivos de llamada con detracción en el servicio de Banca Personal son:

- Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido.
- Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago.
- Asesoría en uso e incidencias en banca digital.

Por lo tanto, se espera que varias de las quejas escaladas serán relacionadas a estos motivos, ya que representan un volumen alto de llamadas y una calificación de detractora.

En la tabla 5.5. se hace un comparativo del índice de recomendación actual *versus* el esperado, en donde se puede ver que al incrementar +1 punto en cada uno de los 3 principales motivos detractores la calificación final incrementa +0.3 punto, dando por resultado un NPS de 7.08 para el mes 1, 7.38 para el mes 2, y 7.68 para el mes 3.

Tabla 5.5. Análisis incremento en el índice de recomendación Banca Personal

Banca Personal				
Motivo de llamada	NPS Actual	NPS mes 1	NPS mes 2	NPS mes 3
Reporte de plástico por robo, extravío o retención en cajero	7.9	7.9	7.9	7.9
Información, alta, cancelación o asistencia sobre promociones	7.8	7.8	7.8	7.8
Consulta de saldos, movimientos o fechas de pago	7.6	7.6	7.6	7.6
Envío de edo. de cuenta o solicitud de contraseña para apertura	7.2	7.2	7.2	7.2
Solicitar un servicio (clabe interbancaria, anualidad, línea de crédito...)	6.7	6.7	6.7	6.7
Seguimiento o cambios en la entrega de una tarjeta.	6.7	6.7	6.7	6.7
Alta, seguimiento o resolución de una aclaración por cargo no reconocido	6.2	7.2	8.2	9.2
Asesoría en uso e incidencias en banca digital	5.8	6.8	7.8	8.8
Bloqueo o rechazo al realizar una compra o pago	5	6	7	8
Otro	6.9	6.9	6.9	6.9
NPS Servicio		6.78	7.08	7.38
			7.38	7.68

Con el aumento en el indicador se ve reflejado la mejora en la experiencia del cliente.

5.4.2. Ahorro en llamadas

Otro de los beneficios de esta nueva célula es reducir el número de llamadas repetidas que entran en los servicios. Un cliente que tiene una queja y no se resuelve en el primer contacto, realiza de 2 a 5 llamadas. Por lo tanto, si ese cliente es canalizado de inmediato a la Célula de Soporte Integral se disminuirán el número de llamadas entrantes.

Para este cálculo se tomó el número de casos atendidos y se multiplicó por 3, ya que es el promedio de llamadas que realiza el cliente. Después se multiplica por el costo de las llamadas entrantes que es de \$27.00.

En la tabla 5.6. se muestra el cálculo realizado para obtener el costo que representan las llamadas repetidas; este valor es de \$1,498,444.00, el cual equivale al ahorro tras la expansión de la nueva célula.

Tabla 5.6. Cálculo llamadas repetidas, quejas escaladas

	Cobro por	Costo Unitario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL anual
Inbound	Llamadas	\$ 27.00				6166	6166	6166	6166	6166	6166	6166	6166	6166	55,498
Costo Inbound						\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 166,494	\$ 1,498,444

A continuación, se hará el cálculo para obtener el retorno de la inversión (ROI), ya que esta métrica refleja las ganancias financieras obtenidas después de cada acción implementada. Su principal función es para determinar si la inversión vale o no la pena desde el punto de vista financiero.

El ROI se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{(\text{Valor obtenido del beneficio} - \text{Valor total de la inversión})}{\text{Valor de la inversión}}$$

Esta fórmula se traduce con los siguientes valores:

$$ROI = \frac{(\$1,498,444 - \$961,502)}{\$961,502}$$

El resultado del ejercicio nos da un retorno de inversión del 56%, lo cual nos indica que el proyecto es 100% viable, ya que se recupera la inversión después del 4º mes del mismo año de su implementación.

5.5. Beneficios célula de soporte integral

A continuación, se describen los beneficios cuantitativos y cualitativos del proyecto propuesto.

Cuantitativos

- Se tendrá un ahorro de \$1,498,44.00 al año del ahorro en llamadas.
- Se reducirá el número de re llamadas en un 15% mensual.
- El retorno de la inversión será de 56%.
- El incremento en el índice de satisfacción será de +0.3 puntos en la evaluación mensual.

Cualitativos

- Las quejas que requieren de una atención especial, serán detectadas desde el primer instante.
- Se elimina la transferencia entre múltiples áreas.
- Las áreas de oportunidad en los procesos serán detectadas al instante, por lo que se podrá retroalimentar y corregir de inmediato.
- Se mejorará la experiencia del cliente durante el servicio, haciendo que continúe su lealtad.

Conclusiones del proyecto

Finalmente, las preguntas de investigación son respondidas y se presenta la conclusión del presente trabajo.

Adicional, se expone sobre el trabajo venidero, dando instrucciones a futuros investigadores dentro del área de servicio al cliente.

Conclusión

En este trabajo se demostró que las quejas escaladas o detractoras son un tema que hoy en día les duelen a los bancos y a cualquier institución que ofrezca un servicio post venta. Dado que la naturaleza de cada negocio es diferente, no se puede dar una solución general. Sin embargo, se demostró que por medio de una metodología de reingeniería es posible generar un circuito de detección oportuna a quejas escaladas.

La metodología desarrollada a lo largo del presente trabajo se enfocó en una solución para quejas recibidas en el centro de contacto de un banco, el cual permite detectar dichas quejas por medio de los siguientes motivos:

- El asesor no cuenta con las facultades o herramientas necesarias para atender la solicitud.
- El cliente se encuentra en una situación de emergencia, ya sea porque está en el extranjero, o por temas de salud y requiere de una atención especializada.
- Se detecta que los datos personales del cliente tienen un error con posible robo de identidad y/o fraude.
- El cliente ya ha tenido contacto con la línea de atención telefónica en más de 3 ocasiones.

Tras presentar una queja con dichos motivos el caso será transferido a la Célula de Soporte Integral, en donde se les brindará todo el apoyo requerido. Esta célula contará con asesores altamente capacitados y herramientas y aplicativos que permitan el seguimiento de puntual de la queja.

Al contar con herramientas y aplicativos CRM se facilita el seguimiento de la queja, dado que guarda todas las interacciones previas que tuvo el cliente con la institución. De tal manera que cualquier asesor puede dar el seguimiento puntual de la queja y tener la información más reciente. Al incorporar este tipo de softwares en un centro de contacto

la experiencia del cliente incrementa sustancialmente, puesto que ya no tiene que repetir una y otra vez su molestia. Con esta nueva célula se busca sorprender al cliente en cada momento para así mantener los lazos de lealtad y recomendación. Se comprobó que dicho modelo incrementará el índice de satisfacción del cliente en +0.3 puntos por mes.

De igual forma se demostró la importancia del modelo propuesto, dado que se tendrá una disminución del 15% de las llamadas repetidas, representando un ahorro de \$1,498,44.00 al año.

Además, el modelo propone una mejora continua de los procesos, mediante la detección oportuna de ellos para corregirlos y retroalimentar de inmediato.

Un cliente de cualquier segmento vale mucho y por ello debe de ser tratado de la mejor manera siempre. Los bancos deben poner extrema atención a en sus procesos para darles el mantenimiento requerido y mantener una mejora continua.

En el mundo en el que vivimos hoy, cada vez la competencia es mayor, por lo que perder a un cliente puede significar muchísimo, ya que lo que conlleva no es sólo la pérdida del cliente, sino que también la mala recomendación que éste da de la marca y la influencia que tenga sobre otras personas.

Por lo que, al introducir un servicio enfocado en la detección oportuna de quejas por medio del centro de contactos, se impulsa la retención y lealtad de los clientes, aumentando el valor del tiempo de vida del cliente.

Por último, se construye una estrategia con la filosofía de que cada interacción es importante, por lo que la suma de todos los instantes entre la marca y el cliente deben de estar sintonizados para ofrecer la experiencia del cliente. Cabe mencionar que esta estrategia elaborada no está limitada para ser utilizada únicamente por instituciones bancarias, y que tiene la capacidad de ser aplicada en otro tipo de sectores donde se le da el servicio de post venta al cliente. La metodología elaborada tiene un gran potencial para ser empleada en modelos de atención más clásicos como el de “retail” y tiendas departamentales, pero sobre todo para canales más modernos como el “e-commerce”.

Limitaciones

En una era de cambios tecnológicos tan rápidos, como la que vivimos hoy, es muy probable que en unos años la atención al cliente por medio de un asesor telefónico comience a disminuir hasta llegar al punto en el cual las máquinas sean capaces de

detectar los procesos rotos y corregirlos. Con el paso del tiempo, la atención al cliente será más eficiente y el cliente tendrá un mayor beneficio.

El presente trabajo cuenta con algunas limitaciones que se deben de mencionar. En principio este proyecto está limitado sólo al sector bancario, específicamente a la atención por medio de un centro de contacto, por lo que si se desea implementar en otro sector es posible que se tengan otras opiniones y resultados.

El estudio fue realizado con metodologías cuantitativas y cualitativas. Los datos fueron obtenidos por medio de uno de los bancos más grandes de México, sin embargo, éstos fueron multiplicados por un factor y alterados para no poner en evidencia los resultados reales de la institución.

Por último, el proyecto se limita al mercado mexicano, por lo que los clientes de otros países puedan tener otro comportamiento y percepción respecto a la tecnología propuesta para este estudio.

Trabajo futuro

El presente trabajo busca una continuidad para el futuro. Se busca que las instituciones financieras implementen este modelo operativo para analizar los resultados obtenidos *vs.* los esperados. También se espera tener una retroalimentación del modelo propuestos y de la metodología empleada para la detección de quejas escaladas. De igual manera se busca conocer la opinión de los clientes al ser atendidos por una célula de soporte integral. Es un hecho que cada cliente tendrá una opinión y experiencia distinta, dependiendo de la gravedad que presente cada queja. Los trabajos futuros deberán de considerar otros indicadores adicionales al tiempo de resolución y la satisfacción del cliente.

Con este estudio se busca impulsar la introducción de un asistente virtual que puedan atender quejas escaladas, basándose en el modelo operativo propuesto. Por medio de un sistema que detecte las interacciones que el cliente haya tenido con los productos y servicios del banco.

Por otra parte, se busca que el modelo operativo integre medios de comunicación adicionales al correo electrónico para dar seguimiento a las quejas. Se pretende que la comunicación sea omnicanal y el contacto pueda realizarse por medio de las redes sociales como WhatsApp y Facebook Messenger.

Actualmente ya existen patentes como “*System and method for implementing a virtual banking assistant*”⁷, que buscan hacer sinergia con los bancos para introducir asistentes virtuales que ayuden a los clientes a tener una mejor experiencia en el servicio (Mathwig, J. R., 2019).

Por último, el presente trabajo también está abierto para futuras investigaciones y propuestas basadas en el modelo descrito, para analizar diferentes posibilidades de atención a quejas escaladas.

⁷ (System and method for implementing a virtual banking assistant 2019; US20200013117A1 - System and method for implementing a virtual banking assistant - Google Patents n.d.)

Referencias Bibliográficas

- Aksin, Z., Armony, M., Mehrotra, V., & Stern, L. N. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*. <https://doi.org/10.3401/poms>
- Alan Betts, Maureen Meadows, P. W. (2006). Call center capacity management. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 185–196. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230010323840>
- Anat Rafaeli, Lital Ziklik, L. D. (2008). *The Impact of Call Center Employees' Customer Orientation Behaviors on Service Quality* (Vol. 10). <https://doi.org/10.1177/1094670507306685>
- Andrés Martínez, María Encarnación, Lorenzo Romero, Carlota Mondejar, J. A. J. (2017). LA OMNISCANALIDAD COMO MEDIO DE HOMOGENEIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA. In *XXIX Congreso de Marketing AEMARK 2017* (pp. 253–259). ESIC Editorial. Retrieved from <https://idus.us.es/xmlui/handle//11441/78044>
- Banxico. (2017). Sistema financiero, educación, Banco de México. Retrieved February 23, 2019, from <http://www.anterior.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html>
- Banxico Educa. (2018). Sistema Financiero. Retrieved February 23, 2019, from http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sistema-financiero.html
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review | N° 7*. Retrieved from https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Blery, E. (2006). Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Financial Services Marketing*, 11, 116–124. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760014>
- Buró de Entidades Financieras. (2019). Retrieved March 3, 2020, from https://www.buro.gob.mx/general_gob.php?id_sector=40&id_periodo=24

- Carrasco, R. A., Blasco, M. F., García-madariaga, J., & Pedreño-santos, A. (2018). A MODEL TO OBTAIN A SERVPERF SCALE EVALUATION OF THE CRM CUSTOMER COMPLAINTS: AN APPLICATION TO THE 4G TELECOMMUNICATIONS SECTOR, *24*(4), 1606–1629.
- Chen, S.-H. (2013). *Devising appropriate service strategies for customers of different value: an integrated assessment model for the banking industry. The International Journal of Human Resource Management* (Vol. 24). <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610935>
- Chu, P.-Y., Lee, G.-Y., & Chao, Y. (2012). Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Trust, and Loyalty in an E-Banking Context. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *40*(8), 1271–1283. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1271>
- Cientes, calidad y satisfacción. (2017). Retrieved February 25, 2019, from https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Actividad-Sostenible/Cientes-calidad-y-satisfaccion.html?cidSel=1278696754699
- CONDUSEF. (2014). Banca en línea. Retrieved February 25, 2019, from <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/213-banca-en-linea>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. Retrieved from www.bbvaresearch.com
- Emil Åberg, Y. K. (2018). *Artificial Intelligence in Customer Service: A Study on Customers' Perceptions regarding IVR Services in the Banking Industry*.
- Estrada, E. (2015). Servicio de Atención al Cliente. Retrieved March 10, 2019, from <http://www.rrppnet.com.ar/atencionalcliente.htm>
- Feinberg, R. A., Hokama, L., Kadam, R., Kim, I., Feinberg, R. A., & Lafayette, W. (2008). Operational determinants of caller satisfaction in the banking / financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, *20*(4), 174–180. <https://doi.org/10.1108/02652320210432954>
- Gambetta, N., Zorio-grima, A., & García-benau, M. A. (2015). Complaints management and bank risk profile. *Journal of Business Research Complaints*, *68*, 1599–1601. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.002>

- Güneş, E. D., Akşin, O. Z., Örmeci, E. L., & Özden, S. H. (2010). Modeling Customer Reactions to Sales Attempts: If Cross-Selling Backfires. *Journal of Service Research*, 13(2), 168–183. <https://doi.org/10.1177/1094670509352677>
- Haenlein, M. (2007). A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context. *European Management Journal*, 25(3), 221–234. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.01.004>
- Hakiri, W. (2012). For an Efficient Complaints Management System for Banks: A Conceptual Framework and an Exploratory Study. *Journal of Marketing Research & Case Studies*, 2012. <https://doi.org/10.5171/2012.624789>
- Hasija, S., Pinker, E. J., & Shumsky, R. A. (2008). Call center outsourcing contracts under information asymmetry. *Management Science*, 54(4), 793–807. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0804>
- Herdiana. (2013). Plan de mejora Call Center Santander. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hoehle, H., Scornavacca, E., & Huff, S. (2012). Three decades of research on consumer adoption and utilization of electronic banking channels: A literature analysis. *Decision Support Systems*, 54(1), 122–132. <https://doi.org/10.1016/J.DSS.2012.04.010>
- Hoffman, P. (2014). Problem Bank Resolution: Evaluating the Options Problem Bank Resolution: Evaluating the Options, (August).
- Hoppermann, J. (2015). Webinar: Banking Of The Future: How Banks Will Use Digital Capabilities To Remain Competitive. Retrieved February 24, 2019, from <https://www.forrester.com/webinar/Banking+Of+The+Future+How+Banks+Will+Use+Digital+Capabilities+To+Remain+Competitive/-/E-WEB19183#>
- Índice de desempeño de atención a usuarios. (2019). Retrieved March 5, 2020, from <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/condusef-responde/641-indice-de-desempeno-de-atencion-a-usuarios>
- Jaiswal, A. K. (2008). Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 405–416. <https://doi.org/10.1108/09604520810885635>

- Jeffrey Dean Mathwig, J. R. (2019b). US20200013117A1 - System and method for implementing a virtual banking assistant - Google Patents. Retrieved from <https://patents.google.com/patent/US20200013117A1/en>
- Johnston, R., & Johnston, R. (2001). *BEST PRACTICE COMPLAINT MANAGEMENT*.
- Jost Hoppermann. (2015). Banking Of The Future: How Banks Will Use Digital Capabilities To Remain Competitive. Retrieved February 24, 2019, from <https://www.forrester.com/report/Banking+Of+The+Future+How+Banks+Will+Use+Digital+Capabilities+To+Remain+Competitive/-/E-RES115648#>
- Kersmark, M., & Staflund, L. (2015). *Omni-Channel Retailing, Blurring the lines between online and offline*.
- Koole, G., & Mandelbaum, A. (2002). Queueing Models of Call Centers: An Introduction. *Annals of Operations Research*, 113, 41–59.
- Kotarba, M. (2016). NEW FACTORS INDUCING CHANGES IN THE RETAIL BANKING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AND THEIR EXPLORATION BY THE FINTECH INDUSTRY Marcin KOTARBA. *Foundations of Management*, 8, 69–78. <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0006>
- Maat, J. (2017). Omni-channel banking begins with an outside-in approach - Backbase. Retrieved March 9, 2020, from <https://www.backbase.com/2017/08/22/omni-channel-banking/?network=g&?targetid=dsa-523307278697&?campaignid=1568605647&?adgroupid=59021445323&?creative=295728198655&gclid=CjwKCAiA45njBRBwEiwASnZT512nGRs1yFXIWyu0F83wvKVeP77m5QFxfBgrQZv8DBm1X8y-1S5OBoCQMmcQA>
- Maldonado, M. F. (2017). ¿Mal servicio al cliente? Prueba el de un banco mexicano. *El Universal*. Retrieved from <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/tu-cartera/2017/06/8/mal-servicio-al-cliente-prueba-el-de-un-banco-mexicano>
- Martelo-Landroguez, S., & Martin-Ruiz, D. (2016). Managing knowledge to create customer service value. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 471–496. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2014-0137>

- Máximo Santos Miranda. (2018). México, rezagado en la digitalización bancaria. Retrieved February 23, 2019, from <https://www.forbes.com.mx/mexico-rezagado-en-la-digitalizacion-bancaria/>
- México, A. de B. de. (2018). Función de la Banca | Asociación de Bancos de México. Retrieved February 23, 2019, from <https://www.abm.org.mx/la-banca-en-mexico/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Retrieved from www.gethuman.com
- Obilisetty, S. (2018). Omnichannel Banking Goes Beyond Seamless Transactions. Retrieved March 9, 2020, from <https://thefinancialbrand.com/73488/omnichannel-banking-data-customer-journey-experience/>
- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1DioC&oi=fnd&pg=PT9&dq=servicio+al+cliente&ots=PmEmZc8koK&sig=sbr-_AfF8GVyOrUDJz3BvBOdOuw#v=onepage&q=servicio al cliente&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1DioC&oi=fnd&pg=PT9&dq=servicio+al+cliente&ots=PmEmZc8koK&sig=sbr-_AfF8GVyOrUDJz3BvBOdOuw#v=onepage&q=servicio+al+cliente&f=false)
- Persson, A. (2013). Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 857–876. <https://doi.org/10.1108/03090561311306912>
- Pot, A., Bhulai, S., & Koole, G. (2008). A simple staffing method for multiskill call centers. *Manufacturing and Service Operations Management*, 10(3), 421–428. <https://doi.org/10.1287/msom.1070.0173>
- PPrez Villarreal, Hh. H., Lagunes PPrez, M. A., VVzquez Herrera, S. E., & Barahona Torres, J. I. H. (2016). Perception of Customer Satisfaction in Financial Institutions: Evidence of Puebla, Mexico. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2830741>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 11.
- Reichheld, F. F., Markey, R., & Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question 2.0: how net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Press.

- Rey-García, M., Lirola-Walton, E., & Mato-Santiso, V. (2017). *La transformación digital de la distribución comercial: La tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal*. G INSIGHTS. Retrieved November 19, 2018 from https://www.researchgate.net/profile/Silvia_Cachero-Martinez/publication/320466081_Que_tipos_de_experiencias_de_compra_favorecen_la_intencion_de_realizar_WOM_El_papel_de_la_confianza_en_el_detallista/links/59e705e40f7e9b13acac6ac7/Que-tipos-de-experiencias-de-compra-favorecen-la-intencion-de-realizar-WOM-El-papel-de-la-confianza-en-el-detallista.pdf#page=297
- Richard A. Feinberg, Leigh Hokama, Rajesh Kadam, IkSuk Kim, (2002) "*Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center*", International Journal of Bank Marketing, Vol. 20 Issue: 4, pp.174-180, <https://doi.org/10.1108/02652320210432954>
- Rosman, T., & Rosman, T. (2015). *Investigating omni-channel banking opportunities in Sweden: From a user perspective*.
- Staflund, L. &. (2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline*. Obtenido de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:824960/FULLTEXT01.pdf>
- Tena, M. (2018, November 20). ¿Qué es la metodología 'agile'? Retrieved February 24, 2019, from <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Valmohammadi, C. & Beladpas, M. (2014). Customer relationship management and service quality, a survey within the banking sector. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 77–83.
- Vargas, D. D., & Chacón, J. R. (2018). *Propuesta para la mejora en procesos de servicio al cliente en la empresa ATENTO S.A direccionado a la campaña BBVA USA con base en metodologías lean service y modelos cuantitativos de investigación de operaciones*. Universitaria Agustiniiana.
- Webb, N. J. (2016). *What customers crave: how to create relevant and memorable experiences at every touchpoint*.
- Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>

Zeynep Askin, Mor Armony, V. M. (2008). *The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research* (Vol. 16). <https://doi.org/10.3401/poms>.

Referencias, figuras y tablas

Nombre	Referencia
Tabla 1.1. Canales de comunicación de las instituciones financieras.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 1.2. Fórmula para sacar el NPS	ReviewPro. (1 de Febrero de 2016). <i>ReviewPro</i> . Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de https://www.reviewpro.com/es/blog/que-es-el-net-promoter-score/
Figura 2.1. Esquema operativo de un centro de contacto	Koole, G., & Mandelbaum, A. (2002). Queueing Models of Call Centers: An Introduction. <i>Annals of Operations Research</i> , 113, 41–59.
Figura 2.2. Flujo de atención para casos escalados - alternativa 1.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 2.3. Flujo de atención para casos escalados - alternativa 2.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.1. Etapas de la metodología Design Thinking.	Vicio, N. (22 de julio de 2013). <i>Emprende tu marca</i> . Recuperado el 24 de agosto de 2020, de http://www.emprendetumarca.com/tecnicas-de-creatividad-la-metodologia/
Figura 3.2. Distribución de casos de acuerdo al segmento.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.3. Porcentaje de casos con errores causados por el banco o por el cliente.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.4. Clasificación de las solicitudes por tipo de servicios.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.

Figura 3.5. Llamadas atendidas en segmento Bancario y Personal	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.6. Principales motivos de llamada al segmento de Banca Personal.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.7. Principales motivos de llamada al segmento Bancario.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 3.8. Índice de recomendación segmento bancario y personal durante el 2018.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 3.9. Distribución índice de recomendación segmento de Banca Personal	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 3.10. Motivo e índice de recomendación en el servicio de Personal.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 3.11. Motivo y índice de recomendación en el servicio de Bancario.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 3.12. Clasificación motivos de llamada Banca Personal	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 3.13. Clasificación motivos de llamada Segmento de Bancario	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.1. Modelo operativo Célula de Soporte Integral.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.2. Flujo de atención para la nueva célula de casos especiales.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.3. Volumen de llamadas recibidas en un periodo de 30 días	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.4. Volumen de llamadas por día en el servicio de Banca Personal	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.

Tabla 4.5. Volumen máximo de llamadas recibidas por día de la semana	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.6. Volumen máximo de llamadas por día en la Banca Personal.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.7. Volumen de llamadas por cada media hora en día lunes	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.8. Porcentaje de distribución de llamadas por cada media hora	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.9. Pronóstico de quejas escaladas por franja horaria por día de la semana.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.10. Datos generales por día de la semana para el piloto.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.11. Dimensionamiento de llamadas proyectadas y agentes para el piloto.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.12. Distribución de asesores por horario para el piloto.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.13. Perfil del asesor para CSI.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.14. Infraestructura de un centro de contacto.	24, M. N. (7 de Octubre de 2017). <i>Miami News 24</i> . Recuperado el 24 de agosto de 2020, de https://www.miaminews24.com/2017/10/07/centro-de-llamadas-de-hialeah-es-abandonado-masivamente/
Figura 4.15. Modelo de uso para el aplicativo CRM.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.

Figura 4.16. Flujo alto nivel herramienta CRM.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.17. Flujo detallado del uso de la herramienta CRM.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.18. Flujo operativo de la célula de soporte integral.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.19. Organigrama y funciones célula de soporte integral.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.20. Indicadores para el piloto CSI.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.21. Cronograma de actividades para la implementación del piloto CSI.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 4.22. Criterios para aceptar o rechazar el piloto.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.23. Modelo de atención centralizado.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura 4.24. Modelo de atención en cada servicio.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 5.1. Promedio mensual de llamadas con quejas escaladas	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 5.2. Costo total del piloto CSI.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 5.3. Volumen mensual de quejas escaladas por servicio.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 5.4. Costo total de la Célula de Soporte Integral por mes.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla 5.5. Análisis incremento en el índice de recomendación Banca Personal.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.

Tabla 5.6. Cálculo llamadas repetidas, quejas escaladas.	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla A1.1. Dimensionamiento de asesores por día de la semana	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Tabla A1.2. Dimensionamiento de asesores por día de la semana	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura A2.1. Maqueta bandeja de recepción	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.
Figura A2.2. Maqueta bandeja de nuevos e historial	Elaboración propia. Datos obtenidos del caso de estudio.

Anexos

Anexo 1: Dimensionamiento de asesores por día

Tabla A1.1. Dimensionamiento de asesores por día de la semana

FRANJA	Lunes				Martes				Miércoles			
	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores
FRANJA	55	600	4	6	47	600	4	6	44	600	4	5
08:00	1	248	1	2	1	245	1	2	0			0
08:30	1	556	1	2	1	538	1	2	1	438	1	2
09:00	1	775	1	2	1	649	1	2	1	506	1	2
09:30	2	545	2	3	1	891	2	3	1	783	1	2
10:00	2	696	2	3	2	492	2	3	2	551	2	3
10:30	3	500	2	3	2	648	2	3	2	615	2	3
11:00	3	555	3	4	2	635	2	3	2	647	2	3
11:30	3	594	3	4	2	661	3	4	2	625	2	3
12:00	3	642	3	4	2	755	3	4	2	650	2	3
12:30	3	703	4	5	3	572	3	4	2	628	2	3
13:00	3	580	3	4	2	764	3	4	2	639	2	3
13:30	3	541	3	4	2	690	3	4	2	633	2	3
14:00	2	796	3	4	2	618	2	3	2	598	2	3
14:30	2	706	2	3	2	591	2	3	2	557	2	3
15:00	2	712	2	3	2	532	2	3	2	523	2	3
15:30	2	596	2	3	2	536	2	3	2	575	2	3
16:00	2	682	2	3	2	558	2	3	2	559	2	3
16:30	2	591	2	3	2	477	2	3	2	592	2	3
17:00	2	563	2	3	2	539	2	3	2	523	3	4
17:30	2	572	2	3	2	553	2	3	2	484	2	3
18:00	2	484	2	3	2	507	3	4	2	521	3	4
18:30	2	548	3	4	2	503	2	3	2	523	3	4
19:00	2	520	2	3	2	485	3	4	1	877	2	3
19:30	2	416	3	4	1	919	2	3	1	791	2	3
20:00	1	860	3	4	1	768	2	3	1	654	2	3
20:30	1	600	2	3	1	572	2	3	1	655	2	3
21:00	1	461	1	2	1	507	1	2	1	406	1	2
21:30	1	411	1	2	1	430	1	2	1	324	1	2
22:00	0			0	0			0	0			0
22:30	0			0	0			0	0			0

Tabla A1.2. Dimensionamiento de asesores por día de la semana

FRANJA	Jueves				Viernes				Sábado				Domingo			
	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores	Llamadas	TMO	Agentes Conectados	Agentes con Reductores
FRANJA	44	600	4	5	44	600	4	5	23	600	2	4	12	600	1	2
08:00	0			0	1	257	1	2	0			0	0			0
08:30	1	462	1	2	1	559	1	2	0			0	0			0
09:00	1	611	1	2	1	845	1	2	1	345	1	2	0			0
09:30	1	842	2	3	2	522	2	3	1	522	1	2	0			0
10:00	2	466	2	3	2	595	2	3	1	596	1	2	0			0
10:30	2	536	2	3	2	719	3	4	1	726	1	2	0			0
11:00	2	614	2	3	2	763	2	3	1	821	2	3	0			0
11:30	2	615	2	3	3	571	3	4	1	863	2	3	0			0
12:00	2	665	2	3	3	509	3	4	1	726	1	2	1	282	1	2
12:30	2	661	2	3	3	531	2	3	1	757	2	3	0			0
13:00	2	658	2	3	2	703	2	3	1	715	2	3	1	355	1	2
13:30	2	688	2	3	2	753	3	4	1	727	2	3	1	344	1	2
14:00	2	697	2	3	2	634	2	3	1	612	1	2	1	279	1	2
14:30	2	657	2	3	2	507	2	3	1	695	1	2	1	294	1	2
15:00	2	592	2	3	2	490	2	3	1	529	1	2	0			0
15:30	2	611	2	3	2	528	2	3	1	490	1	2	1	326	1	2
16:00	2	553	2	3	1	833	2	3	1	445	2	3	1	356	1	2
16:30	2	545	2	3	1	726	2	3	1	497	2	3	0			0
17:00	2	502	2	3	1	657	1	2	1	460	2	3	0			0
17:30	2	474	2	3	1	758	2	3	1	393	1	2	1	295	1	2
18:00	2	453	2	3	1	827	2	3	1	362	1	2	0			0
18:30	2	423	2	3	1	693	2	3	1	402	1	2	0			0
19:00	1	794	3	4	1	566	2	3	1	350	1	2	1	337	1	2
19:30	1	790	2	3	1	660	2	3	1	319	1	2	0			0
20:00	1	567	2	3	1	531	2	3	1	329	1	2	0			0
20:30	1	590	2	3	1	383	1	2	0			0	0			0
21:00	1	415	2	3	0			0	0			0	0			0
21:30	1	402	1	2	0			0	0			0	0			0
22:00	0			0	0			0	0			0	0			0
22:30	0			0	0			0	0			0	0			0

Anexo 2: Maqueta CRM

Como se detalló en el capítulo 4, sección 4.2.1.4 Herramientas y aplicativos, a continuación, se muestra la maqueta del aplicativo CRM que se deberá de desarrollar para tener un mejor manejo del caso.

Bandeja de recepción

1. Menú de herramientas del perfil de supervisor (reportes, bandeja recepción).
2. Control de buscador mediante el cual el supervisor podrá buscar historial del cliente.
3. Botón “Caso Nuevo” mediante el cual el usuario podrá generar nuevo ID cuando el cliente no tiene historial registrado.
4. Tabla que muestra histórico de cliente buscado. Al seleccionar algún caso en particular se mostrará la información pre-capturada.
5. Campos de captura de información de acuerdo a insumos recibidos del proyecto.
6. Control mediante el cual se podrán anexar los archivos que se recibieron en buzón funcional por parte del cliente.
7. Tabla que nos mostrará los adjuntos que se han sumado al caso.
8. Espacio destinado para visualizar los archivos seleccionados en la tabla anterior

Bandeja nuevos /historial

1. Menú de herramientas del perfil de Asesor (Bandeja nuevos/historial).
2. Campos de captura de información de acuerdo a insumos recibidos del proyecto.
3. Tabla que nos mostrará los adjuntos que se han sumado al caso.
4. Espacio destinado para visualizar los archivos seleccionados en la tabla anterior.

1 →
 RECEPCION
REPORTERIA
SALIR

2 →
3 →

ID	Numero de Cliente	Nombre	Estatus
50100	548771005	Robert Santos	En curso
50054	879487-058	Cristiano Dos santos	En curso

4 →

Datos del cliente

Datos generales

DESEMBOLSO DEL CASO

Estatus:

Complejidad:

Sección del caso:

Monto:

Excluido con area de apoyo:

Tipología de evaluacion:

Area de apoyo:

Evidencia:

Documentacion pendiente:

CERTE DE CASO

Fecha de Resolucion:

Problema resuelto (S):

Dictamen final:

Area de oportunidad delictado:

Quetzalteno: Monto: Causa:

ADJUNTOS

6 → 6 → 7 → 7 → 8 →

ID	Archivos
50100	File 1
50054	File 2

VISOR DE IMAGENES

Figura A2.1. Maqueta bandeja de recepción

1

 ATENDER CASO

 SALIR

Datos del cliente

Nombre

Carnet

Telefono

Segmento

Cliente imagen

Datos generales

Producto

Tarjeta/Cuenta/No. Cliente

Resumen general

Canal

Fecha ultimo contacto con banco

DEARROLLO DEL CASO

Estatus

Complejidad

Gestion del caso

Monto

Escalado con area de apoyo

Evidencia

Documento 1

Documento 2

SELECT FILE

!

Tipologia de escalamiento

Area de apoyo

Documentacion pendiente

CERRA DE CASO

Fecha de Resolucion

Possible solution (B)

Dictamen final

Area de oportunidad detectada

Guarantee
Monto
Causa

AGENDAS

ID	Archivos
55180	File 1
55454	File 2

1
2
3
4

Guardar
Cancelar

VISOR DE IMAGENES

2

3

4

Figura A2.2. Maqueta bandeja de nuevos e historial