

**Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial**



**Mejoramiento de la calidad Contact Center
Banco Santander
por
Jennifert Makarena Pino Fajardo**

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y
Título de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Esteban Sefair Vera

Junio de 2015

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por darme la formación inicial y convicción de cumplir los sueños, aunque a veces se hizo difícil continuar siempre estuvieron detrás de cada poso que di y estoy segura de que estarán en los pasos que vendrán.

A mi esposo por su compañía a lo largo de todo el proceso de universidad y a mi hija que con su fuerza me dio los últimos empujones para terminar este proyecto.

A mis compañeras y compañeros de ICI sede Valparaíso y Santiago, a la selección de fútbol de UV gracias por los buenos momentos.

Finalmente agradezco a cada una de las personas con las que me tocó compartir en el proceso de creación de esta memoria de título en el Banco Santander y con las cuales seguimos compartiendo.

Índice

Lista de abreviaturas	5
Lista de Figuras	6
Lista de tablas	7
Lista de gráficos	8
Resumen Ejecutivo	9
Executive Summary	11
Capítulo I: Descripción de la Empresa	13
Capítulo II: Planteamiento del Problema.....	17
2.1 Objetivos	27
2.2 Metodología	28
Capítulo III: Marco Teórico	31
3.1. Evolución del Call Center	31
3.2. Contact Center.	34
3.2.1. Modelo de Telefonía.....	34
3.2.2. Sistema IVR.....	37
3.3. Calidad de servicio.....	39
3.4. Teoría de la planificación de la calidad.	42
3.5. Herramientas de control de calidad.....	48
3.5.1. Diagrama de dispersión	48
3.5.2. Histograma	49
3.5.3. Cuartiles	51
3.5.4. Modelo de Brechas	52
3.6 Matemáticas financieras (Métodos para medir la inversión).....	55
Capítulo IV: Desarrollo	58
4.1. Modelo de atención (situación actual).....	58
4.2. Propuestas de mejoras	63
4.2.1. Categorización de clientes.....	64
4.2.2. Modelo de atención por categorización.....	68
4.2.2.1. Menú IVR división A	70

4.2.2.2. Menú IVR división B	72
4.2.2.3. Menú IVR división C	74
4.2.2.4. Dimensionamiento de la atención mediante ejecutivo según divisiones.....	77
4.2.3 Control de gestión.....	89
4.2.3.1. Implementación de un sistema de medición de desempeño a través de herramientas denominadas KPI.....	89
4.2.3.2 Diseño de grupos especializados de atención según requerimientos de los clientes.....	91
4.2.4. Valorización.....	94
Capítulo V Conclusiones.....	97
Anexos	100
Anexo 1: Análisis encuesta Adimark.....	100
Anexo 2: Medición del IVR actual.....	110
Anexo 3: Dimensionamiento de las divisiones a través de WFM	114
Anexo 4: Clasificación de los ejecutivos por resultados a través de las habilidades.....	121
Bibliografía	137

Lista de abreviaturas

SERNAC: Servicio Nacional del Consumidor

IVR: Interactive Voice Response

ARA: Árbol de la Realidad Actual

CRM: Customer Relationship Management

VDN: Vector Directory Numbers

CTI: Computer Telephony Integration

SL: Service Level

WFM: Workforce Management

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

WACC: Weighted Average Cost of Capital

PAC: Pago Automático Cuenta Corriente

PAT: Pago Automático Tarjeta de Crédito

KPI: Key Performance Indicators

ID: Identification

VAN: Valor actual neto

TIR: Tasa interna de rendimiento

Lista de Figuras

Figura 1 Actual Organigrama Banco Santander (Página oficial Banco Santander)	13
Figura 2 Árbol de la Realidad Actual (Elaboración propia).....	25
Figura 3 Metodología de la Memoria de Título (Elaboración propia).	28
Figura 4 Evolución de Call Center a Contact Center (Elaboración propia)	31
Figura 5 Matriz de análisis de factores internos y externos de RMG (Muñiz 2012).	33
Figura 6 Modelo de telefonía de un Contact Center (Elaboración propia).	36
Figura 7 Ejemplo de menú IVR, Banco Santander (Elaboración propia).	39
Figura 8 Creación del servicio pensado en los clientes (Elaboración propia).....	41
Figura 9 Identificación de los clientes (Elaboración propia).....	43
Figura 10 El proceso de traducción (Elaboración propia).	44
Figura 11 Desarrollo del proceso (Elaboración propia).	45
Figura 12 Proceso de planificación de la calidad (J.M, 1990)	47
Figura 13 Ejemplo de Histograma (Elaboración propia).....	50
Figura 14 Modelo de las cinco Brechas (Parasuraman, 1992)	52
Figura 15 Diagrama de flujo actual de una llamada al Contact Center (elaboración propia) ..	59
Figura 16 Actual menú IVR de Banco Santander (Elaboración propia).	60
Figura 17 Propuesta de rediseño del modelo de atención (Elaboración propia).	64
Figura 18 Necesidades y requisitos por división (Elaboración propia).....	67
Figura 19 Propuesta menú división A (Elaboración propia).	70
Figura 20 Propuesta menú división B (Elaboración propia).	72
Figura 21 Propuesta menú división C (Elaboración propia).	74
Figura 22 Resultado histórico del volumen de llamadas y tiempos por tramo horario.	117
Figura 23 Ingreso de datos para el cálculo de capacidad requerida.	118
Figura 24 Cálculo de capacidad requerida.	118
Figura 25 Generación de turno	119
Figura 26 Comparación de la distribución por tramo horario	120

Lista de tablas

Tabla 1 Resultado final de encuesta segmentada por sexo.....	20
Tabla 2 Resultado Encuesta Adimark	21
Tabla 3 Número de clientes que llaman al Contact Center	61
Tabla 4 Resumen número de clientes por transacción en el menú IVR	62
Tabla 5 Segmentación de clientes, valores ficticios	65
Tabla 6 Resumen de categorización de clientes por división.....	66
Tabla 7 Resultados Service Level año 2013.....	77
Tabla 8 Resultados porcentuales de abandono año 2013	78
Tabla 9 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división A	81
Tabla 10 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división B	84
Tabla 11 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división C	87
Tabla 12 Flujo de caja inversión menú IVR (expresado en millones de pesos) y aumento de dotación.	94
Tabla 13 Segmentación de clientes por encuesta Adimark (atención IVR)	101
Tabla 14 Segmentación de clientes por encuesta Adimark (atención ejecutivo)	105
Tabla 15 Número consultas por producto y cambio de clave.....	111
Tabla 16 Número de pagos, transferencias, supergiros y repactación TC	112
Tabla 17 Número de saldos automáticos.....	113
Tabla 18 Llamadas promedio por tramo horario	115
Tabla 19 Tiempos promedio por tramo horario.....	116
Tabla 20 Clasificación de ejecutivos por segmentación demográfica.....	121
Tabla 21 Clasificación de los ejecutivos por productividad	123
Tabla 22 Segmentación demográfica del mejor cuartil en productividad	124
Tabla 23 Matriz de comportamiento tiempo y número de llamadas	127
Tabla 24 Segmentación demográfica del mejor cuartil en llamadas y tiempo	128
Tabla 25 Clasificación de los ejecutivos por reclamos y monitoreo	130
Tabla 26 Segmentación demográfica del mejor cuartil en monitoreo de llamadas	132
Tabla 27 Clasificación de los ejecutivos por conocimiento	134
Tabla 28 Segmentación demográfica del mejor cuartil en conocimiento	135

Lista de gráficos

Gráfico 1 Resumen encuesta Adimark e IVR (Elaboración propia).	23
Gráfico 2 Ejemplo de cuadrante (Elaboración propia).	51
Gráfico 3 Brecha de la división A (Elaboración propia).	81
Gráfico 4 Brecha de la división B (Elaboración propia).	84
Gráfico 5 Brecha de la división C (Elaboración propia).	87
Gráfico 6 Resultado IVR Encuesta Adimark hombres (Elaboración propia).	102
Gráfico 7 Resultado IVR encuesta Adimark mujeres (Elaboración propia).	103
Gráfico 8 Resultado atención operador encuesta Adimark hombres (Elaboración propia).106	
Gráfico 9 Resultado atención operador encuesta Adimark mujeres (Elaboración propia).108	
Gráfico 10 Histograma del número de ventas (Elaboración propia).	124
Gráfico 11 Dispersión de ejecutivos bajo variables de llamadas y tiempo de atención (Elaboración propia).	126
Gráfico 12 Histograma de monitoreo (Elaboración propia).	131
Gráfico 13 Histograma de conocimiento (Elaboración propia).	135

Resumen Ejecutivo

La siguiente memoria de título trata como tema principal el rediseño del actual modelo de atención telefónico del Contact Center de Banco Santander. Se requiere atender la problemática de mejorar este canal para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en base a sus requerimientos tanto en su sistema automatizado de atención como también en la atención mediante un ejecutivo.

¿Por qué tomar esta decisión?

Banco Santander es una empresa financiera multinacional con capitales extranjeros, su objetivo a partir del año 2011 es ser el mejor banco en servicio al cliente al año 2015. ¿Cómo lo quieren lograr? Mejorando los indicadores de satisfacción al cliente a través de la percepción de los servicios entregados y la post venta, reduciendo las brechas entre los resultados obtenidos y los esperados por la organización, para esto se debe generar un estilo propio de atención logrando una percepción positiva en el mercado como marca registrada a través de la buena relación y la cercanía con los clientes internos y externos.

Hoy en día la sociedad se encuentra en un proceso de globalización e información al momento de cotizar, aceptar o contratar algún tipo de producto o servicio donde cada vez crece el número de clientes por institución financiera que exige un alto nivel en la solución y transparencia de los servicios o productos contratados. Esto se debe a una evolución del comportamiento de la sociedad, a continuación se detallan los factores que están generando este cambio en Chile:

1. Crecimiento económico de un 5,6% entre los años 2011 y 2012 (Banco Central de Chile, 2012), endeudamiento del 79% de los chilenos (La Tercera, 2011) en grandes tiendas de retail, bancos y supermercados.
2. Mayor demanda en el rubro financiero, esto quiere decir mayor número de clientes que requiere sus servicios, es por esto que las empresas deben buscar otros canales de atención o mejorar las existentes para cumplir con la demanda que hoy requiere Chile.
3. Incorporación de la innovación y tecnología: Chile es el primer país de América Latina en el manejo de las TIC (Tecnología de la información y comunicación) (Diario Libre, 2014) el cual genera un cambio cultural en la forma de transaccionar de la sociedad, donde la preferencia de atención hoy es a través de los canales a distancia los cuales deben cumplir con las expectativas de los clientes.

Para lograr una mayor penetración de los clientes que hoy exigen transparencia y calidad en la atención, las empresas deben tomar determinaciones en relación al comportamiento y requerimientos actuales del mercado, esto requiere una progresión de las instituciones en conceptos de tecnología y modelos de atención a distancia debido al incremento de demanda.

Esta investigación será abordada en 3 fases.

Fase uno: lo primero que debemos resolver es el conocimiento de los clientes en relación a su utilización del canal y sus requerimientos actuales.

Fase dos: luego de entender que es lo que necesitan los clientes y cuál es su patrón de comportamiento entramos a la segunda fase donde se creará la nueva propuesta de segmentación y como resultado se obtendrán 3. Estos nuevos segmentos se denominaran A, B y C y nos llevarán a modificar el menú IVR de autoatención para lograr una mayor retención de clientes mejorando la transaccionalidad en él.

Fase tres: es la fase final donde se definirán las nuevas plataformas de atención mediante ejecutivos del Contact Center que tendrán total concordancia con las fases anteriores.

El resultado es una nueva definición de atención del Contact Center que se relaciona con una mejora en su tecnología y una nueva forma de gestionar cada llamada que se atiende mediante ejecutivo, esto busca el aporte de un crecimiento de 13 puntos de la encuesta Adimark (actualmente es de un 72%) llegando a un resultado esperado del 85% de los clientes encuestados que se encontraran satisfechos con la atención y resolución en el llamado.

Con esta mejora se promueve el objetivo del Banco, logrando ser una marca registrada, rentable para sus accionistas y posicionada en la mente del consumidor como empresa financiera líder en la calidad del servicio a través del tiempo.

Executive Summary

This thesis is about redesign the current phone assistance model of Banco Santander's Contact Center. Is necessary to manage the problem of improve this channel to increase the satisfaction customers level, in base to their requirements in self-service (automated) system and as well in the attention by executives.

Why take this decision?

Banco Santander is a multinational financial company, with foreign capital, its objective from beginning of 2011 is "be the better bank in customer service at 2015". How think fulfill it? Improve customer satisfaction indicators across the perception for services given and after-sales service, reducing the gap between results obtained and results expected by the company, for that, is necessary create a own style in attention achieving a positive perception into the market as trademark in the good relationship and proximity to internal or external customers.

Today the society is a globalization process and information, in the moment of accept or contract some type of product or service, where every time grows the customers' quantity in financial institutions that required a high level in the solution and the transparency in the services or products contracted. this is due to the evolution of social behavior. Below are detailed factors that are generating this change in Chile.

1. Economic growth was 5.6%, between 2011 and 2012 (Banco Central de Chile, 2012) and 79% of the Chilean (La Tercera, 2011) are indebted in Retails, Banks and Supermarket.
2. Increased demand in the financial business this means more customers requiring their services, for this, the companies must be find other channel of attention or improve the existing to comply with the demand required today in Chile.
3. Incorporating innovation and technology: Chile is the first country in Latin America in management of ICT (Information and Communications Technology) (Diario Libre, 2014) this generates a cultural change in the way societies made their transactions where the preference of attention today is through remote channels which must meet customers' expectations.

To achieve greater penetration of customers that now more demand transparency and quality of care, companies must make determinations regarding the behavior and current market requirements; this requires a progression of institutions in technology concepts and models of remote attention due to increase of the demand.

Across of the investigation will be approached in three phases

Phase No. 1. In this first step that we need to solve is the knowledge of the customer related to utilization channel and what are the current requirements.

Phase No. 2. After of understanding what customers need and what their pattern of behavior, in the second step will be created a new proposal of segmentation and as a result will be obtained three. These new segments will be named A, B and C and they will lead us to modify the IVR self-service menu to achieve a greater customer retention improving the transactional in it.

Phase No. 3 in the last step where will define the new service platforms of attention by executives of the Contac Center which will have total concordance with the previous phases

The outcome is a new definition in attention of Contact Center that relates an improvement in its technology and a new way to manage each call that are attended by executive, This seeks input from an increase of 13 points Adimark survey (currently 72%) at an expected result 85% of customers surveyed will be satisfied with the attention and with the resolution in the call.

With this improvement the Bank's objective is promoted, managing to be a trademark, profitable for its shareholders and positioned in the minds of consumers as a leading financial company in service quality over time.

Capítulo I: Descripción de la Empresa

Banco Santander (Banco Santander, 2013) fundada en España el año 1957 es una empresa multinacional, líder en entregar servicios financieros, se expande a 22 países del mundo.

Entra en el mercado nacional en el año 1978 y su principal ocupación fue el comercio exterior, su trayectoria a través de los años hace que en la actualidad cuente con 3,5 millones de clientes y que este categorizado como el banco más grande de todo el país, con más de 500 sucursales, 2.013 cajeros automáticos y 2.849 supercajas.

Está representada por el gerente general Claudio Melandri Hinojosa.

Organigrama

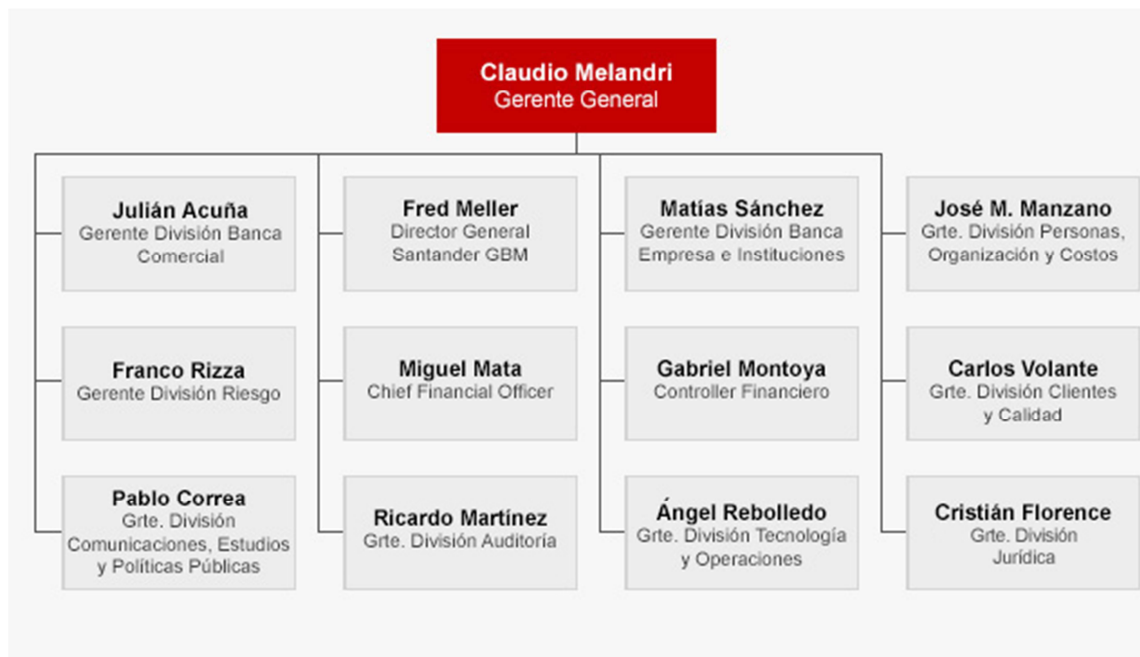


Figura 1 Actual Organigrama Banco Santander (Página oficial Banco Santander)

Visión

“Ser un actor de primera línea en el mercado financiero chileno y un Banco de referencia en Latinoamérica, que anticipe tendencias, ofrezca soluciones creativas y únicas, que constituyan una respuesta de calidad a los requerimientos de nuestros accionistas, clientes, empleados y de la sociedad en su conjunto. Con nuestra gestión contribuiremos fuertemente al desarrollo económico del país y al progreso de las personas”

Valores

Liderazgo: “Somos una organización de referencia en cada uno de los mercados en los que estamos presentes. Tenemos vocación de liderazgo en agregar valor a nuestros clientes, accionistas y empleados.

Orientación al Cliente: “Queremos satisfacer sus necesidades entregando una oferta de valor segmentada y acorde a sus requerimientos. También, establecer con ellos relaciones de largo plazo y beneficio mutuo, basadas en la confianza”.

Compromiso con la Sociedad: “ Contribuimos a mejorar la calidad de vida de todas las personas con quienes nos relacionamos, a través de nuestra política de sostenibilidad y de la adhesión a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la calidad de trabajo y la protección del medio ambiente”

Estándares Éticos: “Nos relacionamos y desarrollamos nuestras tareas y responsabilidades con observancia y respeto a las leyes, los reglamentos y normas vigentes, tanto en su forma como en su espíritu. Evitamos que nuestras conductas individuales dentro o fuera de la institución, causen daño material o moral, comprometan o afecten la imagen, dignidad y prestigio tanto personal, de otros funcionarios y del Grupo Santander, como de terceros”.

Excelencia en la Gestión: “Procuramos la eficiencia, rentabilidad y crecimiento de los resultados mediante estrategias claras, objetivos exigentes y compartidos, rigurosas políticas de seguimiento y control y resultados recurrentes”.

Talento: “Buscamos promover un excelente ambiente de trabajo, entregando oportunidades de desarrollo personal y profesional. Potenciar al máximo los talentos de los empleados y recompensarlos de manera equitativa, promoviendo la cultura del mérito. Los miembros de esta organización se caracterizan por su alto profesionalismo y capacidad de trabajo en equipo”.

Modelo de negocios

El modelo de negocios de Banco Santander está definido mundialmente y se basa en fortalecer la gestión y el servicio de la banca comercial para sus 102 millones de clientes y se centra en seis pilares fundamentales definidos por la organización:

- Orientación comercial: “Las relaciones duraderas y de mayor valor añadido con clientes se generan y mantienen en las oficinas. A las 14.400 oficinas, la mayor red de

la banca internacional, se suman los servicios ofrecidos por los canales de banca por internet, banca móvil y banca telefónica”.

- Disciplina de capital y fortaleza financiera: “mantener un balance fuerte es un objetivo prioritario en todos los bancos del Grupo en el mundo”.
- Prudencia en riesgos: “Toda la organización está implicada en la gestión de riesgos y la función de control es independiente del negocio. La tasa de morosidad del Grupo está por debajo de la media del sector en prácticamente todos los mercados”.
- Diversificación geográfica y modelo de filiales: “La diversificación geográfica en 10 mercados principales le da a Santander un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes. La expansión internacional mediante filiales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez, da ventajas para financiarse y en situaciones de crisis, limita las posibilidades de contagio entre unidades del Grupo, reduciendo así el riesgo sistémico. Al modelo de filiales se le agregan sistemas corporativos globales para la gestión y la tecnología que hacen que los resultados del Grupo sean superiores a la suma de resultados de cada banco local”.
- Marca Santander: “una de las más prestigiadas de la banca internacional”.
- Eficiencia: “Santander es uno de los bancos internacionales más eficientes. Las claves son el crecimiento recurrente de ingresos, la cultura del control de costos y una alta productividad en las oficinas Santander, apoyadas por una plataforma tecnológica global de operaciones y una mejora continua en todos los procesos”.

Dentro del banco existen tres grandes plataformas de atención al cliente;

Red de sucursales: Es un conjunto de oficinas que entrega una atención personalizada en servicios u operaciones financieras. Banco Santander ofrece a sus clientes 275 oficinas a lo largo de todo el país, donde cuenta en cada una de ellas con ejecutivos de cuenta los cuales son profesionales encargados de una cartera de clientes (1.000 clientes), su comunicación es presencial, a través de correo electrónico y/o llamadas telefónicas como última instancia.

Fuerza de ventas: Es el centro de operaciones de los ejecutivos de ventas en terreno.

Canales remotos: Sistemas de atención por medio de internet, cajeros automáticos y a través del Contact Center corporativo denominado VOX.

El Contact Center Corporativo denominado VOX es una filial de Banco Santander encargada de la atención a través de operadores telefónicos, el número principal es el 6003203000 y su horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 a 21:00 hrs, sábados, domingos y festivos de 9:00 a 18:00 hrs.

Principales funciones

- Post Venta: Consultas, solicitudes y reclamos
- Emergencias: Bloqueos de productos
- Contratación: Productos bancarios e inversiones

Requisitos para ser atendido

- El cliente al momento de llamar debe ingresar Rut y clave de 4 dígitos para ser identificado por el sistema automatizado (IVR), con esta validación se pueden resolver requerimientos de consultas
- Para la contratación de cualquier producto se requiere la validación de la tarjeta de coordenadas (superclave), con esto se busca la solución y contratación en línea donde el cliente no requiere la firma presencial en sucursales.

Áreas de servicio

En la actualidad VOX cuenta con 1.000 funcionarios divididos en las siguientes plataformas de atención:

Servicio al cliente Banca Persona: Área que ofrece solución a los requerimientos de los clientes persona natural vía telefónica a través de dos modalidades: atención automática a través de sistema IVR o a través de un operador (ejecutivo).

Servicio al cliente Empresas: Área que ofrece solución a los requerimientos de los clientes persona jurídica vía telefónica a través de un operador.

Servicio al cliente Seguros: Área que ofrece solución a las consultas, atención de reclamos o contratación de productos orientados a cubrir las necesidades en riesgos de salud, vida y artículos personales (auto, casa, contenido del hogar, etc) de las personas.

Negocios: Área que ofrece asesoría y contratación telefónica de productos bancarios tales como créditos de consumo, aumentos de cupo, tarjetas de crédito, seguros, inversiones, etc.

Cobranzas: Área encargada del aviso y la regularización de la mora de los clientes.

Capítulo II: Planteamiento del Problema

A través de un levantamiento en reuniones y entrevistas con la jefatura del Contact Center del Banco Santander, se logra visualizar una problemática que tiene relación con la satisfacción actual de sus clientes. Ha habido una pérdida del equilibrio entre las metas corporativas y la calidad percibida de los clientes a través del servicio.

Durante un largo periodo se ha buscado la forma correcta de revertir esta situación con un enfoque en la atención percibida por los clientes.

Hoy existe una dificultad mayor de captar clientes ya que el mercado se encuentra en su máxima explotación entre la banca comercial y los sectores retail. Es por esta razón que las fuerzas se concentran en la fidelización y retención de los clientes en relación a la marca, un cliente satisfecho genera mayores ganancias que uno no satisfecho (Leslei, 2005).

¿Qué se puede conseguir con un cliente contento y satisfecho?

- Estar en la mente de los consumidores.
- Recompra o reutilización.
- Lealtad y mayor participación de la marca en el mercado.
- Recomendación (Publicidad boca a boca).
- Mayor rentabilidad.

Para conocer mejor la percepción actual de los clientes, se detallaran datos importantes que dan indicio al problema actual de Banco Santander, los cuales están situados en dos focos: Encuestas y costos asociados a errores internos.

1. Encuestas: Las encuestas son muestra de la percepción de los clientes en relación a la satisfacción en la calidad y solución de cada llamada, a continuación se presentaran tres de las principales utilizadas.

a. “Encuesta Benchmarking”

Encuesta por Peer Group¹ que compara la preferencia de los clientes con la competencia.

Se destacan dos preguntas que hacen referencia a la preferencia de los clientes con cada banco, a continuación se muestran los resultados entregados (TBI Unit, 2012).

¿A qué banco se Cambiaría?

1° Banco de Chile

2° BCI

3° Santander



¿Qué banco recomendaría?

1° Banco de Chile

2° Banco Estado

3° BCI

4° Santander



Resultado: índice de rechazo

1° Santander

2° Banco Estado

7° Banco de Chile

9° BCI



Ambas respuestas indican que los clientes sienten insatisfacción por la entidad y sitúan a Banco Santander en los últimos lugares de la encuesta, con esto se concluye que el índice de rechazo de los clientes es elevado logrando el primer lugar dentro del Peer Group.

¹ Peer Group: Se considera una agrupación de empresas que tienen características similares entre ellas, en este caso se seleccionan los bancos líderes dentro del mercado chileno, los bancos analizados fueron los siguientes: Banco de Chile, Banco Estado, BBVA, BCI, Corp Banca, Itaú, Santander y Scotiabank.

b. “Encuesta Adimark”

Estudio generado mensualmente por empresa externa GFK Adimark dedicada a la investigación de mercado y opinión pública, realiza estudios cuantitativos (probabilísticos) como cualitativos (percepción) en distintas entidades de nuestro país.

En el rubro bancario se realizan encuestas enfocadas a la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio en cada llamada, tanto en la atención de los ejecutivos del Contact Center como en el sistema de auto-atención denominado IVR.

Las mediciones están basadas en los siguientes ítems

- Satisfacción Global
- Facilidad Contacto
- Satisfacción Global Ejecutivos

En esta encuesta se desarrollan distintos tipos de preguntas al cliente que van enfocadas a conocer lo siguiente:

- La rapidez y facilidad del IVR.
- El tiempo de espera para ser atendido por un ejecutivo.
- La capacidad de resolución.

Se realiza un análisis de un periodo de seis meses del año 2012 separando las dos modalidades de atención IVR y ejecutivo, a la vez para entender mejor los requerimientos de los clientes se dividirán por grupos de resultados tomando en consideración tres variables importantes: el género (sexo), la edad y la segmentación de los clientes que actualmente tienen en el banco. Véase en anexo 1

Diagnóstico de encuesta Adimark.

Al analizar con más detalle los resultados obtenidos de la encuesta Adimark se puede destacar lo siguiente:

Los clientes evalúan el servicio entregado a través del IVR como la atención mediante un ejecutivo con una nota promedio del 6.05 con una diferencia del 13.57% con relación al resultado esperado (7 puntos), esto quiere decir que si estos valores son una tendencia del total de 547.598 de los clientes que se comunican mensualmente al Contact Center el 13.57% equivalente a 74.400 clientes no se sienten satisfechos con la atención recibida.

El desafío es reducir este porcentaje solo a un 5% llegando a una nota promedio de la encuesta Adimark de 6.65 esto indica que del total de los clientes solo 24.400 sentirán desconformidad con la atención a través del Contact Center.

Para poder reducir este porcentaje las mejoras se deben enfocar en los clientes de sexo masculino que se encuentran entre los 30 y 51 años de edad ya que son los más exigentes y castigan la atención del Contact Center a través de la encuesta.

Si comparamos los dos sistemas de atención [Tabla 1], los clientes encuentran más satisfacción en la resolución de su requerimiento a través del IVR (auto-atención) que a través de un ejecutivo evaluando con una nota promedio de un 6.12 el IVR y la atención del ejecutivo con un 5.98 esto equivale a una diferencia de los dos sistemas de un 2.28%.

Atención	Hombre	Mujer	Promedio
IVR	6.01	6.23	6.12
Ejecutivo	5.95	6.0	5.98
Promedio	5.98	6.11	6.05

Tabla 1 Resultado final de encuesta segmentada por sexo

Si observamos cada uno de los sistemas podremos encontrar los puntos que están deficientes y que los clientes evalúan en la encuesta:

IVR: Los clientes evalúan mal el menú IVR porque las opciones que actualmente contienen no satisface sus requerimientos, a la vez lo encuentran un sistema que tiene una lentitud en su respuesta, esto tiene completa relación por la falta de dinamismo del sistema, ya que muestra las mismas opciones a todos los clientes sin distinguir el comportamiento o utilización del cliente.

Ejecutivo: Los clientes evalúan la atención personalizada a través del ejecutivo como deficiente en relación al tiempo de respuesta desde que presionan la opción de hablar con un ejecutivo hasta que se hace efectiva la conversación.

A la vez encuentran que los ejecutivos no tienen la capacidad de resolución que ellos requieren, esto quiere decir que los ejecutivos del Contact Center no muestran seguridad en la solución que entregan al cliente.

Relación IVR y ejecutivo, si comparamos los resultados de ambas encuestas podemos decir que los clientes que encuentran que el IVR no satisface sus requerimientos son los que su edad promedio esta entre los 20 y 30 años, esto indica que el perfil de cliente joven hoy necesita una solución rápida y al estar inserto en la tecnología encuentra que la actual ofrecida por el Contact Center es deficiente. Por otro lado si revisamos los resultados de estos mismos clientes en relación a la encuesta de atención a través del ejecutivo se puede determinar que no tienen una percepción elevada de la calidad y es por esta razón que no califican la atención como mala.

En cambio los clientes mayores a 31 años tienen un comportamiento totalmente opuesto a los jóvenes, estos califican el menú IVR como apropiado o apto para solucionar sus requerimientos ya que entienden que el sistema es una máquina y que solo entrega opciones estandarizadas. Pero al revisar los resultados de la evaluación de la atención a través del ejecutivo esta clase de clientes espera una resolución elevada del requerimiento con mayor calidad y conocimiento, donde exista plena confianza de la solución entregada y que esta es la más óptima entre las distintas alternativas que tiene el ejecutivo del Contact Center

Los resultados [Tabla 2] obtenidos tienen una brecha bajo de lo esperado por la organización, de aproximadamente un 20% en cada uno de sus puntos de evaluación en la encuesta Adimark, como se muestra a continuación.

Estado	Satisfacción Global	Facilidad Contacto	Satisfacción Global Ejecutivos
Actual	72%	65%	77%
Meta	92%	89%	95%
Brecha	-20%	-24%	-18%

Tabla 2 Resultado Encuesta Adimark

c. **“Encuesta IVR”:**

Es la encuesta interna que actualmente se genera al final de una llamada al Contact Center, el cliente responde por la satisfacción percibida en relación atención del ejecutivo y la solución entregada a su requerimiento. Las respuestas se dan a través del sistema telefónico marcando 1 si la respuesta es sí o 2 si la respuesta es no.

Los resultados a través del tiempo es que un 85% de los clientes encuentra que la atención del ejecutivo es de su agrado y un 83% de los clientes está satisfecho con la solución entregada en el llamado, logrando que un 84% de los clientes se sienta satisfecho con el llamado.

La meta a alcanzar es un 95% de satisfacción neta, sin considerar los llamados sin derivación o las encuestas cortadas. Otra brecha importante entre lo que esperan los clientes y lo que está entregando la organización obteniendo un 11% bajo el resultado esperado.

Para llegar a este resultado se consideran incentivos, premios monetarios para que los ejecutivos logren el mejor resultado dentro del total de encuesta.

Existe un problema al incorporar un incentivo monetario para las encuestas de satisfacción, ya que actualmente el sistema de derivación es manual (operada por el ejecutivo) esto quiere decir que el ejecutivo decide que llamado derivar para ser encuestado, estas llamadas al no ser consideradas en el resultado final.

Análisis de encuestas:

A continuación se relacionaran las tres encuestas de percepción.

Si tomamos la encuesta Adimark (empresa externa) y la comparamos con la encuesta IVR (interna) se da la relación que la percepción en ambas encuestas están bajo la meta de la organización, llegando a un promedio de satisfacción en todas sus líneas de un 76% debiendo ser un 93%, que se presenta en el siguiente gráfico:

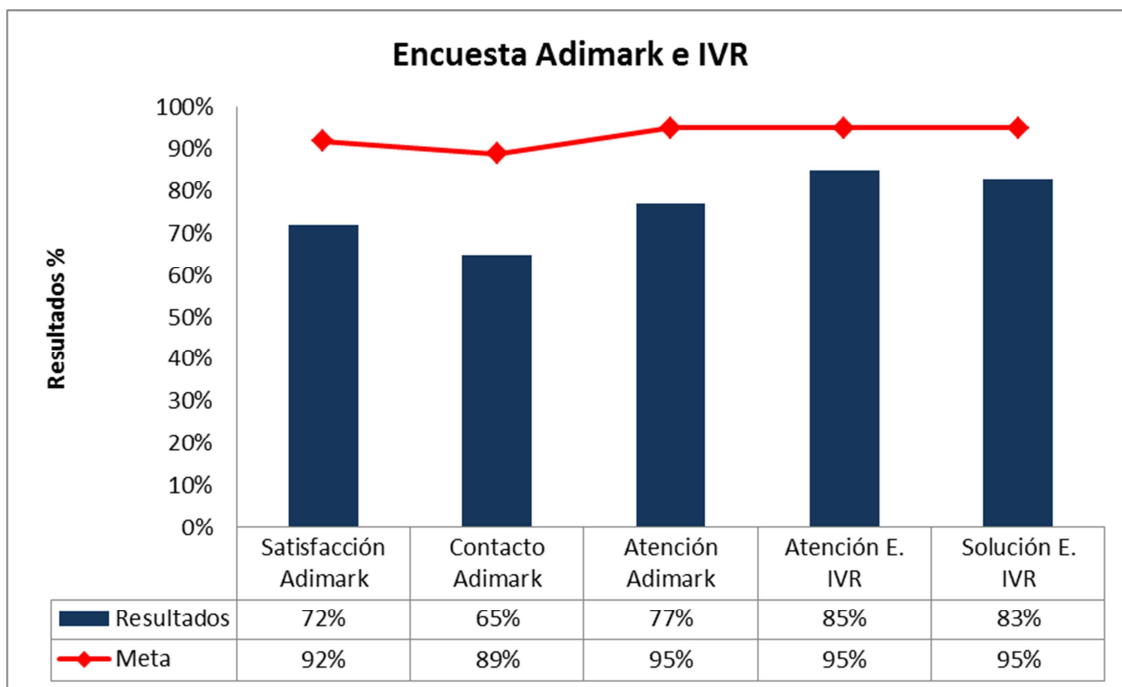


Gráfico 1 Resumen encuesta Adimark e IVR (Elaboración propia).

En conclusión la encuesta Adimark e IVR contemplan problemas en la satisfacción del contacto, la llamada y la solución que perciben los clientes. Es por esta razón que se puede determinar que los resultados del Benchmarking tienen directa relación con los resultados de las otras dos encuestas y castigan al Banco Santander dejándolo en los últimos lugares de preferencia en relación a la competencia del Peer Group.

2. Costos por errores: Reclamos a futuros, donde el costo por castigo que debe generar la institución en relación a tiempos y dinero son elevados.

La actual tasa de reclamos que se genera por una mala atención o una no solución del llamado es de 12.000 registros al mes, este dato se obtiene a través de los registros SAC (Servicio apoyo al consumidor), herramienta del Banco Santander para el control y resolución de estos.

De estos reclamos el 95% se logra solucionar en punta a través de explicaciones, disculpas o castigos de dinero, el restante 5% se convierte en reclamos formales a la entidad regulada por el gobierno SERNAC FINANCIERO (Servicio Nacional del Consumidor), debido al no cumplimiento de los estándares de tiempos en la resolución de los problemas. Este indicador es influyente en la percepción de los clientes ya que es sinónimo de mala gestión bancaria.

SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras) contabiliza 10 mil reclamos contra bancos el año 2010 y el 29% fueron por créditos (Arroyo, 2011).

La mayoría de los reclamos que llegan a estas entidades van relacionadas a créditos de la banca comercial, que corresponden a un 29,6% del total de reclamos, en segundo lugar están las tarjetas con un 22%, un 17,9% reclamos por cheques y cuentas corrientes, un 13,6% corresponde a información de deudas y un 7,3% a otros.

La tasa de incremento llego a un 14% el año 2010 en relación al año anterior (2009). Los bancos que lideran las quejas son BBVA y Corpbanca con 8,4 y 6,4 quejas por cada 10 mil deudores respectivamente. Y en tercer lugar se ubica el Banco Santander con 5,6 quejas por cada 10 mil deudores, como podemos ver esta categorización a pesar de no estar liderando el ranking influye de sobremanera en la mente del consumidor, con pensamientos malos hacia la gestión del Banco.

¿Cuáles son las principales razones de los reclamos?

- Errores en los procesos de atención.
- Falta de especialización y capacitación.
- Falta de transparencia en la información.
- Altos tiempos de respuestas de un requerimiento.
- Brecha entre lo entregado y lo esperado por el cliente.

Definición del Problema.

Considerando los dos puntos anteriores; percepción de satisfacción a través de encuestas y reclamos vía instituciones financieras, se utilizará una de las herramientas de la Teoría de las Limitaciones (Noreen E, 1997) que ayuda a través de la toma de datos a situar a la empresa en su realidad actual.

Busca determinar cuáles son los efectos indeseados y las causas que los generan, la idea es encontrar un problema de raíz que será el centro de atención para llegar a una solución.

Este proceso se llama **Árbol de la Realidad Actual (ARA)** que se alimenta a través de los datos obtenidos anteriormente [Figura 2].



Figura 2 Árbol de la Realidad Actual (Elaboración propia).

En el caso del Contact Center, los efectos indeseables son:

- Baja utilización de sistema de auto-atención
- Bajo resultado en la calidad de atención
- Alto nivel de rechazo de los clientes
- Dificultad para captar nuevos clientes
- Costos por castigos

La suma de estos efectos indeseables tiene total relación con el actual modelo de atención del Contact Center, el cual analizaremos en los futuros capítulos. Poniendo foco en la tecnología de autoatención y la atención mediante ejecutivo.

2.1 Objetivos

Objetivo General:

Propuesta de rediseño del modelo de atención telefónico, para incrementar los niveles de satisfacción de clientes en base a sus requerimientos.

Objetivos Específicos:

- ❖ Establecer un patrón de conducta o tendencia de los clientes, a través de indicadores de frecuencia de uso del canal de atención.
- ❖ Categorizar a los clientes de acuerdo a sus requerimientos en las llamadas.
- ❖ Rediseñar conceptualmente el sistema IVR, logrando un dinamismo en el menú a través de la segmentación antes mencionada.
- ❖ Rediseñar el modelo de atención por ejecutivo según la segmentación antes mencionada.
- ❖ Dimensionar las plataformas para el nuevo modelo de atención.
- ❖ Proponer herramientas que ayuden a la gestión y control de la calidad en función a los ejecutivos del Contact Center.

2.2 Metodología

A continuación se presenta un diagrama [Figura 3] que explica la forma de organizar el trabajo y cada etapa que ayudará al objetivo final de esta Memoria de Título.



Figura 3 Metodología de la Memoria de Título (Elaboración propia).

Recolección de datos.

En este proceso de recopilación de la información tendremos varias fuentes de información donde se quiere lograr un levantamiento completo de los requerimientos, parámetros e información necesaria para resolver nuestro problema.

Se iniciará este proceso describiendo conceptos necesarios para el conocimiento completo del Contact Center y su funcionamiento, a la vez se definirán teorías, variables, mediciones que se utilizaran , tales como:

- Definición y evolución de los Contact Center.
- Sistemas y herramientas tecnológicas.
- Medición del servicio al cliente.
- Segmentación de mercado.

Luego de ya estar definido que es un Contact Center y cuáles son los actores esenciales para su funcionamiento se procederá a realizar la obtención de datos, dividida en dos fuentes de información relevantes para el análisis de la problemática, los cuales se mencionan a continuación:

Información de la utilización de los clientes a través del IVR, por ejemplo:

- Número de llamadas que realizan los clientes.
- Utilización de las opciones elegidas por los clientes.
- Herramientas que tiene el mercado para la atención al cliente
- Información de los ejecutivos y el modelo actual del Contact Center, por ejemplo:
- Datos personales y laborales.
- Medición de conocimientos del Contact Center.
- Resultados del método de medición de resultados.

Estudio de la situación actual (Análisis)

Este es el segundo proceso de la investigación, donde los datos actuales que se recopilaron en el proceso anterior se analizaran con una vista detallada a través de métodos matemáticos y encuestas desarrolladas a los ejecutivos, obtendremos lo siguiente:

- Tendencias y comportamientos de los clientes a través del IVR.
- Correlaciones entre las distintas variables que están dentro de la medición del ejecutivo del Contact Center.
- Comportamiento de los mejores ejecutivos con perfiles de ventas, de productividad en llamadas y tiempo, reclamos, monitoreo y por un alto conocimiento en las materias bancarias.

Diagnostico Oportunidades de mejoras

Con el análisis de la situación actual podremos identificar las oportunidades de mejoras, los requerimientos actuales de cambio, esto nos arrojará el diagnóstico de la situación

actual, que será el pie para plantear las acciones que debemos seguir para solucionar nuestro problema ya planteado.

Propuestas de valor.

A partir de los datos analizados y el diagnóstico realizado después de los resultados obtenidos, se realizará el proceso cuatro donde se presentaran las propuestas de mejoras e implementación, para lograr una solución en la problemática del Contact Center, en relación a tres factores importantes:

- Menú IVR.
- Habilidades de los ejecutivos.
- Segmentación de clientes.
- Método de atención.

Valorización

De la suma de todas las propuestas de valor que generaran un nuevo modelo de atención para el Contact Center del Banco Santander, se deben determinar los costos y tiempos asociados a la implementación.

Capítulo III: Marco Teórico

Dentro de este capítulo se entregarán antecedentes y teorías fundamentales que ayudarán al entendimiento de la Memoria de título.

3.1. Evolución del Call Center

En la actualidad hay un proceso de evolución de los llamados Call Center [Figura 4] donde su énfasis anterior era ser un centro de atención capaz de contestar un cierto flujo de llamados de clientes con requerimientos, esto ya quedó en el pasado con el nuevo modelo de atención denominado Contact Center, donde se le dio un valor agregado a la calidad en la atención, ya no solo se satisfacen los requerimientos ya que se integran las herramientas de contacto donde se puede interactuar y personalizar la atención de cada uno de los clientes, así se puede lograr la solicitada calidad de servicio.

Hace años atrás esto no podía haber sido posible, por el alto costo de la implementación en las empresas, hoy un Contact Center que no cuenta con un modelo de multicanalidad es una empresa que se quedó en el pasado. Las herramientas y procesos deben estar conectados en un mismo canal donde la comunicación sea más rápida, completa y eficiente para resolver los requerimientos de los clientes.



Figura 4 Evolución de Call Center a Contact Center (Elaboración propia)

La incorporación de la tecnología hace la diferencia, aspirando a lograr una atención con calidad a través de las siguientes herramientas como el Fax, teléfonos celulares, Internet, E-mail, Sistemas de auto atención automática, etc.

Los factores influyentes para la extensión y mejoramiento de los Call Center (Muñiz, 2012):

“Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente”.

“Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre”.

“El Call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (Customer Relationship Management) de las empresas...”

Los Contact Center deben considerar los puntos relevantes de la atención del cliente en el siglo XXI, estos puntos los llevaran a ser líderes dentro del mercado, a continuación se detallan algunos:

“Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.”

“Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.”

“El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.”

“Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes e intentan resolverlas.”

“Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.”

“Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovechémoslas.”

A través del tiempo se logra cambiar la forma de mirar la atención al cliente se pasa de un proceso de contactar e informar a: contactar, comunicar, informar, satisfacer, fidelizar y prescribir.

¿Cómo las empresas se pueden dar cuenta que están cambiando la forma de atender? Una de las herramientas que se puede utilizar es la técnica de RMG (Rafael Muñiz González) [Figura 5] donde se analizan los factores internos y externos de una empresa, que son de importancia para determinar el grado de competitividad y el grado de aceptación o rechazo que le genera al mercado (usuarios). Se toman 10 variables decisivas y se categoriza en

relación al mercado, existen cinco rangos resultantes donde el nivel cero indica que la empresa está en el barranco y el nivel 5 es una empresa de excelencia.

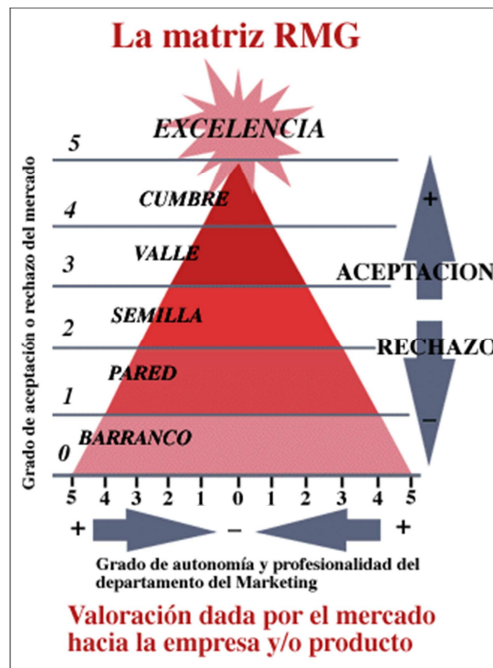


Figura 5 Matriz de análisis de factores internos y externos de RMG (Muñiz 2012).

“Por ello, animo a las empresas a que no centren únicamente su estrategia en la reducción de costos para poder competir, sino que inviertan en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita” (Muñiz, 2012).

La competencia entre las empresas se ha vuelto fuerte donde su principal objetivo es la captación y retención de clientes, es por esto que hoy en día los bancos están incorporando nuevas herramientas en sus Contact Center logrando una evolución en la atención con la implementación de nuevas tecnologías que los ayudaran a estar en los primeros lugares dentro de la calidad de servicio.

3.2. Contact Center.

Un Contact Center o centro de contacto (Fundación Wikimedia, Inc, 2015) es una oficina centralizada que tiene como misión el recibir y transmitir una cierta cantidad de llamadas y solicitudes de una empresa de forma telefónica, a la vez puede utilizar distintos canales complementarios que apalanquen su atención a través de correo electrónico, fax, mensajería, mensajes de texto y multimedia.

En el área comercial sus principales funciones son:

- Atención de consultas o requerimientos.
- Contratación de productos.
- Post venta.
- Solución de reclamos.
- Asistencia técnica.

3.2.1. Modelo de Telefonía

Dentro de los de los Contact Center existe un modelo de telefonía al momento de realizar una llamada, a continuación se detalla el actual modelo de Banco Santander. [Figura 6]

Paso 1: Al ingreso de una llamada el cliente debe hacer ingreso de algún dato con el cual es sistema pueda identificar quien es la persona que está llamado al Contact Center, en la mayoría de los casos se ingresa el RUT seguido por la clave de acceso creada por el propio cliente, así se puede identificar inmediatamente si la persona que está llamando es cliente o no de la empresa. Esta información está asociada a la base de datos, la cual contiene toda la historia de vida del cliente con la empresa.

Paso 2: En el caso de que la llamada sea de un cliente de la empresa, es en este momento donde se reconoce su cartera como los datos personales (nombre, edad, segmentación, etc.), datos comerciales (deudas, órdenes de no pago, etc.), productos asociados (créditos, tarjetas, etc.), como otros datos relevantes para cada empresa.

Paso 3: Luego de que el cliente es reconocido viene el proceso de enrutamiento, que se desarrolla según la información arrojada por la base de datos, es en este proceso donde ocurre la segmentación de los clientes según los grupos homogéneos que definió la empresa, y se van a un vector llamado VDN.

Paso 4: Se despliega el menú IVR segmentado (sólo en el caso de que la empresa cuente con uno), donde se dan las distintas opciones de requerimientos que el cliente podría solicitar como información, consultas, solicitudes, derivaciones, etc. Este es un sistema automatizado, donde el cliente ingresa opciones en el teclado del teléfono y su información puede ser enviada vía fax, mail o dada por la misma voz del sistema.

Es en este momento donde el cliente puede optar por dos opciones; quedarse navegando dentro del sistema para obtener lo que necesita o hablar con un operador. Si el cliente opta por navegar dentro del menú al término de la sesión viene el proceso de Output donde el cliente corta la llamada.

Paso 5: Si el cliente opto por la opción de hablar con un operador, se vuelve a hacer el segundo enrutamiento pero que va dirigido a las habilidades del operador, donde un SKILL² define ciertas condiciones al momento de derivar como por ejemplo; segmento del cliente, cantidad de veces que ha llamado al Contact Center, tipo de requerimiento, etc .

Es en este momento donde se utiliza el sistema CTI, donde al ingresar la llamada al operador se despliega la información relacionada del cliente en la pantalla de trabajo, así se puede entregar un mejor servicio totalmente personalizado.

Al término de la conversación algunas empresas despliegan alguna encuesta para conocer la percepción del cliente en relación a la satisfacción de la llamada, como por ejemplo saber si la atención fue la esperada, si recomendaría los servicios de la empresa o simplemente si soluciono su requerimiento o consulta.

² Skill: Derivación de llamada de acuerdo al enrutamiento de habilidades de agentes.

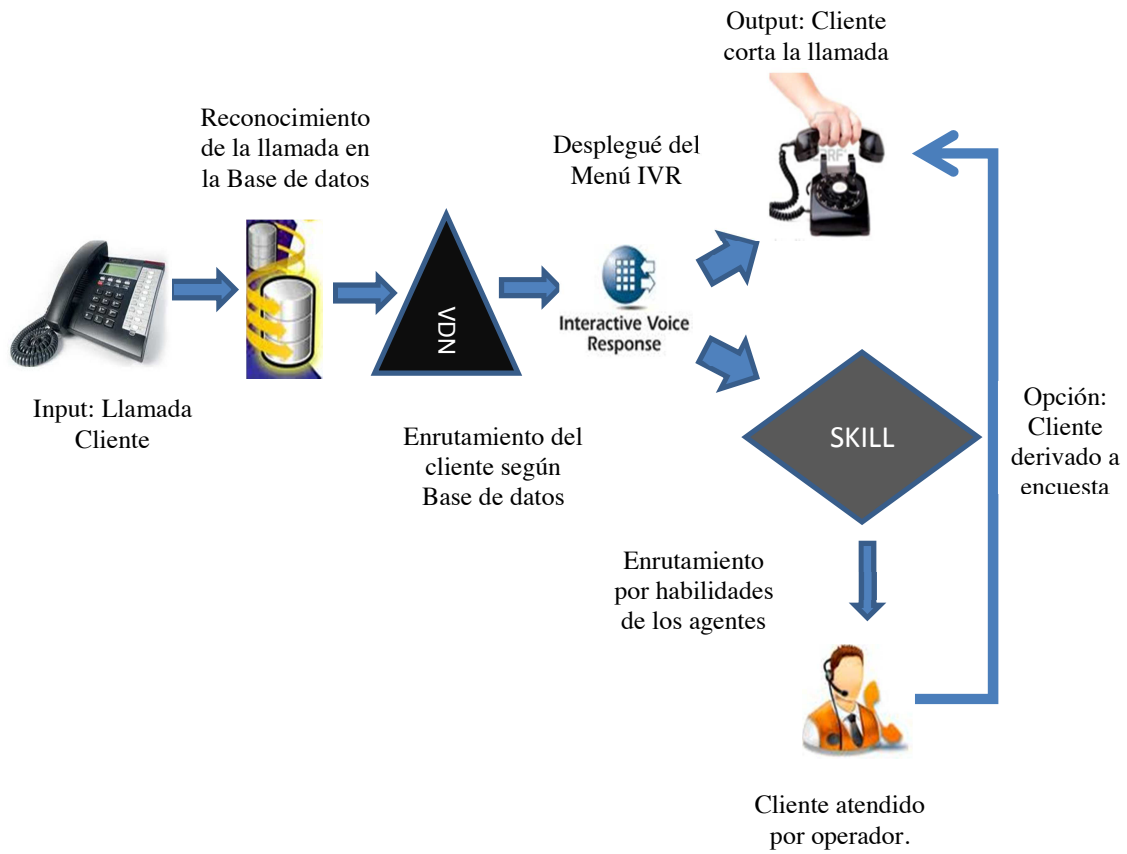


Figura 6 Modelo de telefonía de un Contact Center (Elaboración propia).

3.2.2. Sistema IVR

Otro de los sistemas que puede tener un Contact Center es el IVR (Interactive Voice Response) donde su función es entregar una respuesta de voz (Málaga, 1997) que sea interactiva, este sistema es muy común encontrar hoy en día en las distintas empresas que tienen servicio al cliente [6].

Es un sistema tecnológico que pre atiende de manera interactiva al cliente a través de un menú grabado y la forma de responder puede ser a través de una respuesta de voz tanto positiva (SI) como negativa (NO), o también a través de la marcación de opciones a través del mismo teléfono.

¿Cuáles son las empresas que ocupan estos menús? Son las que reciben un volumen de llamados importante durante el día, y no son capaces de atender con el personal que requieren o simplemente el costo de tener más trabajadores es mucho más alto que contemplar la tecnología de IVR. Como se da en el caso de la banca telefónica, donde los clientes cada vez más hacen uso del servicio al cliente para satisfacer sus requerimientos.

A grandes rasgos se detalla el uso de un IVR:

1. Pagos y transferencias
2. Informaciones varias
3. Emergencias
4. Transferencias de área o departamentos
5. Encuestas
6. Servicio de fax
7. Servicio de email
8. Servicio de internet
9. Reservas
10. Etc.

Que se debe tener en cuenta al configurar un sistema de IVR:

- Se debe conocer completamente los requerimientos de los clientes, para así poder satisfacerlas sin tener que pasar a un operador. Con esto se logra obtener una penetración alta en el sistema.
- Los clientes deben tener acceso rápido a la información o solicitud requerida, que no se pierdan dentro del menú y terminen su sesión con una sensación de insatisfacción.
- Definir el sistema de interacción, como reconocimiento de voz o marcación digital, o también puede ser una mezcla de ambas.

- Los menús no deben ser complejos, fáciles de entender, y con palabras claves que el cliente entienda el significado de cada opción, con esto el cliente se siente más a gusto con el sistema.
- Tiene que tener opciones de hablar con un operador y volver al menú inicial.
- Al ingresar al menú debe tener un ID que identifique si es cliente o no, para conocer toda la información o historia del cliente con la empresa.
- Debe haber una conexión entre el menú IVR con el operador, donde se despliegue toda información del cliente en una pantalla, así se ahorra tiempo en entender cuáles son los requerimientos de los clientes, el sistema puede ser un CTI (Integración telefónica por computador) que combina los datos con el sistema de voz.

Beneficios del sistema:

- Reducción de costos de personal
- Enrutamiento de una llamada según por segmentación de los clientes, características que se asocia a un patrón social, o habilidades de los agentes que atienden las llamadas (capacidades).
- Conexión en línea con otros departamentos
- Atención 7x24 (7 días por 24 horas), aumentando las opciones de atención para los clientes.
- Si hay agentes disponibles se obtiene tiempo, que se utiliza para emprender nuevas estrategias que ayuden a aumentar la rentabilidad de la empresa ofertando productos en cada llamada.
- Menos colas en el proceso de carga de llamados, que ayuda a mejorar los indicadores de servicio de cada empresa.
- Se abre otro canal de ofrecimiento de productos o servicios a través de anuncios en el IVR.
- Se obtiene una historia del cliente con la empresa y sus transacciones en una base de datos, esto es beneficioso para dar una atención personalizada.



Figura 7 Ejemplo de menú IVR, Banco Santander (Elaboración propia).

3.3. Calidad de servicio

¿Qué entendemos cómo calidad?

Según la norma ISO 8402-94 dice que calidad “Es un conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas”.

La normalización se basa en la unificación de criterios y lenguajes comunes en el ámbito de las ciencias, la técnica y la economía. Esta creación de normas la establece la International Organization for Standardization (ISO).

Los objetivos de esta normalización son:

1. Simplificar y unificar los procesos y productos.
2. Fluidez en la comunicación entre las partes implicadas.
3. Obtención de ventajas competitivas.
4. Carácter obligatorio para la seguridad, salud y protección de la vida.
5. Proteger los intereses del consumidor.
6. Eliminación de las barreras de intercambio internacionales.

Por otro lado “la norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (Publicaciones Vértice S.L, 2010).

Esta norma se encuentra basada en 8 principios de gestión de calidad que se ofrecen en la ISO 9000:2005 estos pueden ser tomados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia un desempeño mayor.

1. Enfoque al cliente: comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: crear y mantener un ambiente interno, lograr que el personal se involucre en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: el compromiso del personal posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: las actividades y los recursos son eficientes cuando se gestionando como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye en la eficacia y eficiencia del cumplimiento de los objetivos.
6. Mejora Continua: objetivo permanente de la organización
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: decisiones eficaces basadas en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Hay distintos significados de calidad que podemos encontrar tanto en diccionarios, libros e internet, pero cuando buscamos un hilo conductor encontramos que todas se basan en satisfacer los requerimientos de los clientes.

La competencia entre las empresas se vuelve cada vez más estrecha y es por esto que sus slogan tienen incorporado el concepto de calidad. Ya que una buena diferenciación en relación a sus competencias es el servicio de calidad entregado, tanto para el producto, la atención y la post venta.

¿Por qué se debe gestionar la calidad?

El mundo está cambiando y las empresas con él, hoy ya no solo hay empresas que producen si no también que se preocupan por una atención hacia el cliente, donde el enfoque ya no es en el proceso de producción si no en el proceso que viene detrás de la creación de un servicio, donde se pasa de un producto tangible a un producto ficticio y abstracto.

Es muy complejo entender o medir en términos de calidad los servicios, ya que estos no tienen algún atributo que se pueda ver, tocar o probar como se puede hacer con algún tipo de producto que está a la venta en el mercado. La percepción de calidad en vez de objetiva se vuelve subjetiva en relación a como se siente el cliente con la atención.

Es por esto que las empresas de servicios tienen que tener un modelo [Figura 8] donde su foco es conocer los requerimientos de los clientes para poder crear un servicio que les satisfaga y los vuelva un cliente fidelizado con la marca.

Una de las empresas líderes en calidad de servicio es la empresa VTR, donde cada año es reconocida por su buen servicio, desde el año 2003 viene obteniendo premios que son otorgados a las mejores empresas de servicio como por ejemplo: PROCALIDAD, lealtad del consumidor, mejor calidad de servicio de Internet Banda Ancha, etc.



Figura 8 Creación del servicio pensado en los clientes (Elaboración propia).

La primera fase para crear un servicio es conocer los requerimientos de los clientes y cuáles son sus expectativas.

Para conocer que opinan y que tan satisfechos están nuestros clientes, se deben utilizar instrumentos de medición como las encuestas, focos group, buzón de sugerencias, etc. que son dirigidos para obtener resultados que arrojen la actual percepción del cliente en relación al servicio entregado.

En esta Memoria de Título se utilizarán las herramientas basadas en las encuestas, a continuación se presentarán sus distintas formas de distribución:

Encuestas personales basadas en entrevistas: Son encuestas donde las preguntas son directas, se puede obtener mayor información porque son guiadas por un especialista. Este tipo de encuesta tiene una desventaja en comparación del resto, su proceso es un poco lento en la obtención de resultados y tiene un alto costo de implementación.

Encuestas telefónicas: tiene dos formas de utilización pero ambas son enfocadas al cliente. Una de las formas es que el ejecutivo telefónico realiza preguntas a través de un listado, con respuestas que la mayoría de las veces son notas del 1 al 7 o percepciones como malo, regular, muy bueno, etc. Por otro lado está la encuesta que es realizada por una máquina (IVR) donde las respuestas son acotadas como un Sí o un No, estas son contestadas a través de la marcación telefónica.

Encuestas postales: es el envío de un cuestionario con preguntas restringidas o no donde el cliente tiene que devolver el documento a la empresa para su análisis, antiguamente se utilizaba el medio de correo tradicional, hoy al tener la tecnología a la mano se envía un correo electrónico al cliente. Tienen un costo reducido y el cliente tiene todo el tiempo para

poder contestar con sinceridad, pero a la vez hay una alta probabilidad de que la encuesta no sea devuelta.

Encuestas por internet: se ingresa un cuestionario en una página web de la empresa o asociada a esta, se puede enviar el link o un panel que al hacer clic se direcciona a la encuesta. Es una forma de medición bastante económica, pero tiene una dificultad que la hace menos confiable, no se puede identificar al cliente por el no ingreso de datos personales.

Dentro de cada industria las empresas luchan día a día para mantenerse en el mercado, y los bancos financieros no se quedan atrás, los mejores bancos valorados por su calidad de servicio estando en los primeros lugares del Benchmarking de satisfacción son el Banco BCI (Banco de Créditos de Inversiones) y Banco de Chile, demostrando su interés por satisfacer los requerimientos de los cliente.

3.4. Teoría de la planificación de la calidad.

Para poder gestionar la calidad se debe tener tres procesos esenciales dentro de una empresa (J.M, 1990):

- Planificación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejora de la calidad

Se utilizará la primera fase donde se explica porque es importante planificar la calidad, y cuáles son los pasos a seguir dentro de su proceso.

Dentro de la planificación se debe:

- Determinar los requisitos de los clientes
- Desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer sus requerimientos.

Existen niveles de planificación que realizan aficionados con experiencia, pero estos niveles deben estar conectados para que esto funcione.

- El nivel del operario
- El nivel departamental
- El nivel funcional
- El nivel corporativo o de división

Método de Juran y la planificación para la calidad (J.M, 1990) [Figura 11].

Identificación de los clientes: El primer paso del mapa carretero es preguntarnos ¿Quiénes son los clientes? Donde hay una entrada, un proceso y una salida [Figura 9]



Figura 9 Identificación de los clientes (Elaboración propia).

Clasificación de los clientes: Es un paso final de identificación de los clientes donde se clasifican a los clientes de acuerdo al tamaño de impacto que se produce.

Los clientes se separan en dos categorías (Principio de Pareto, 1937):

- Pocos Vitales: son pocos clientes pero de mayor importancia.
- Muchos Útiles: número elevado de clientes pero con una importancia menor.

Necesidades de los clientes: Segundo paso del mapa carretero, donde se descubren cuáles son los verdaderos requerimientos de los clientes. Es donde existen distintos tipos de necesidades del ser humano, como;

1. Necesidades manifestadas y necesidades reales
2. Necesidades percibidas
3. Necesidades culturales
4. Necesidades procedentes del uso no intencionado

Traducción: Es la interpretación de las necesidades de los clientes que se transforman en requerimientos y se puede dar de tres formas;

- El lenguaje del cliente
- El lenguaje del productor o proveedor (de la empresa)
- Un lenguaje común

El fin es llegar a un lenguaje común donde los requisitos de los clientes son la entrada y estas se traducen a un lenguaje más complejo y técnico utilizado por la empresa [Figura 10]



Figura 10 El proceso de traducción (Elaboración propia).

Para este proceso es importante contar con los distintos niveles de la empresa, donde cada uno tiene un lenguaje distinto.

En el caso de la alta dirección su lenguaje es en relación a la rentabilidad de la empresa, en el nivel de los directorios medios deben ser bilingües y de los directorios inferiores su lenguaje es alrededor de las cosas.

Desarrollo del producto: Cuando hablamos de un producto tenemos que mirar que es un resultado de una variedad de características que deben satisfacer los requisitos de los clientes, expresadas anteriormente.

Los criterios para el diseño de los productos:

- Debe satisfacer las necesidades de nuestros clientes: son todos los requerimientos manifestados, percibidos, reales y culturales.
- Debe satisfacer las necesidades de la empresa como proveedores: no solo debemos estar contentos con los resultados, a la vez el cliente interno también debe estarlo.
- Debe ser competitiva: no quiere decir que si el producto satisface los requerimientos de los clientes nos garantiza su compra. Puede pasar que otro producto de la competencia satisface de la misma forma o mejor los requerimientos de los clientes o el precio también es un factor influyente que puede hacer que se opte por su compra.
- Minimiza los costos combinados: tanto para la empresa como para el cliente

Para determinar las características del producto hay distintas disciplinas que deben estar orientadas hacia la calidad, que incluyen:

- Modelos y sistemas de datos para evaluar y predecir la fiabilidad y mantención del producto
- Estudios de la capacidad del proceso para evaluar y predecir la producibilidad

- Experimentos para descubrir el resultado óptimo obtenible de muchas variables convergentes.
- Hojas de análisis para recoger muchos datos relacionados en forma condensada y fácil de captar
- Métodos para evaluar el costo de la mala calidad
- Métodos para protegerse de los errores humanos
- Árboles de decisión, diagramas de flujo y otros medios más para el análisis de la calidad y la toma de decisiones.

El diseño del producto es una etapa fundamental del desarrollo del producto, es acá donde se aplica toda la información necesaria de lo recolectado, se deben definir las características que logran satisfacer los requerimientos de los clientes.

Estas características se deben presentar de modo cuantitativo donde se le da un valor de tiempo, dimensiones, rango, etc.

Desarrollo del proceso: Es el momento donde se desarrolla un proceso para la confección del producto, es la orientación de cumplir con un objetivo.

A través de los objetivos del producto se debe desarrollar un proceso donde salen las características de este proceso [Figura 11]



Figura 11 Desarrollo del proceso (Elaboración propia).

Este proceso tiene que:

- Estar orientado hacia el objetivo: esto quiere decir que para planificar lo primero que debemos hacer es conocer que es lo que se quiere lograr y hasta donde se quiere llegar.
- Tiene que ser sistemático: son progresivas y siguen una secuencia determinada.
- Tiene que ser capaz: los objetivos deben ser cumplidos bajo ciertas condiciones operativas.
- Ser legítimo: tiene que poseer la aprobación de las personas responsables del proceso.

- El resultado final del desarrollo del proceso es su diseño donde se definen los medios que se utilizaran para cumplir los objetivos planteados para el producto.

Transferencia a operadores: Este es el último paso de la carretera de la planificación donde las responsabilidades de los planificadores se las traspasan al área de operaciones para el control de los procesos.

Cuando el proceso no tiene la capacidad de ser controlado no es posible medir sus resultados, es por eso que existen otras formas que se describen a continuación.

- El pre control: se basa en una prueba del proceso bajo condiciones operativas.
- La prueba piloto: es un paso entre la planificación y las operaciones a gran escala.

Los principios se basan en conocer los requisitos de los clientes para lograr el desarrollo de un producto competitivo, no solo tiene un pensamiento de cumplir con los requerimientos de los clientes, si no que entregar un valor agregado a lo que puede ofertar la competencia.

Sólo así se puede transformar en un producto que logre una penetración en el mercado a través del tiempo.

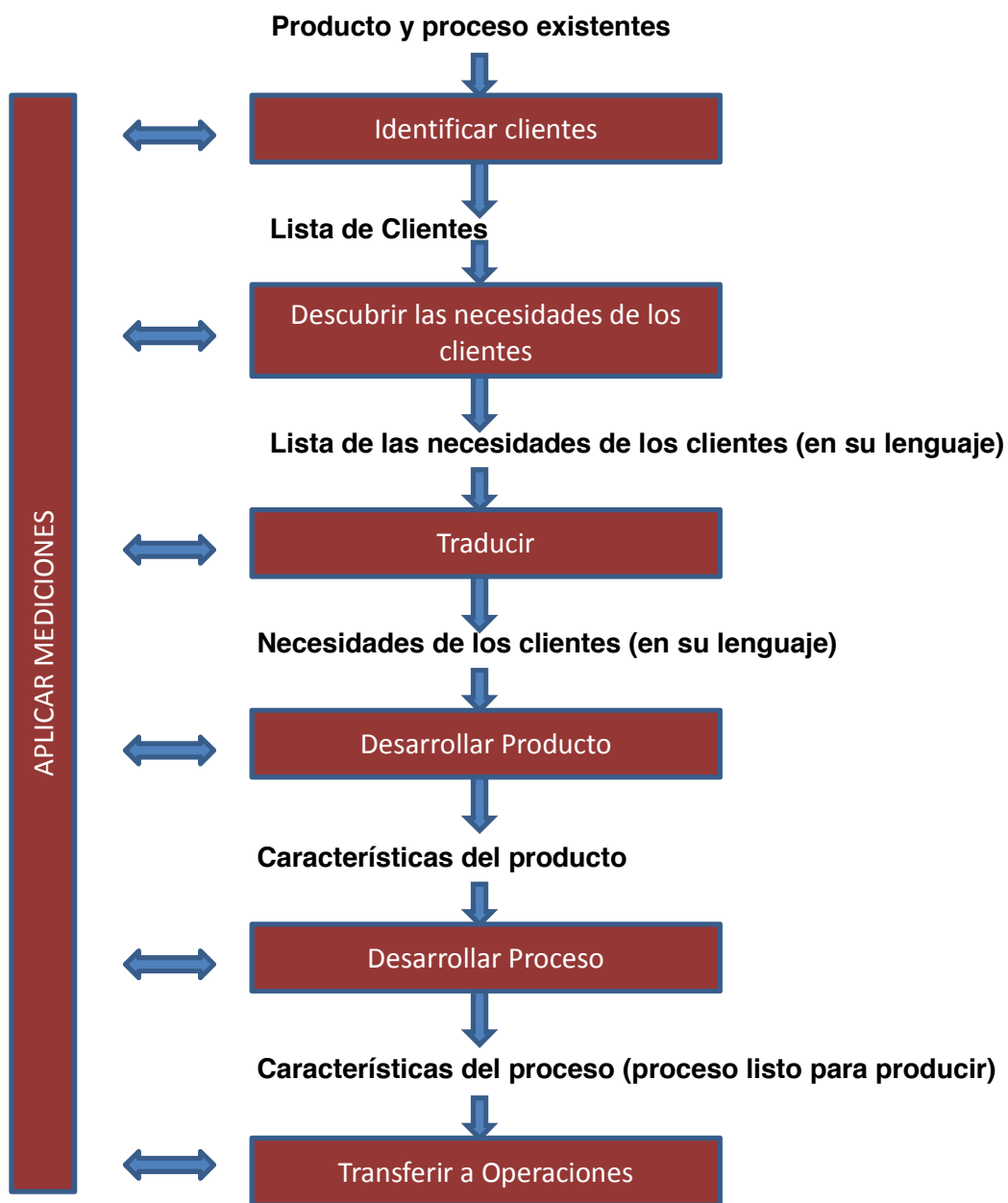


Figura 12 Proceso de planificación de la calidad (J.M, 1990)

Todo comienza con identificar los clientes y termina con la transferencia a operaciones. Donde en cada uno de las fases se deben aplicar mediciones para verificar si los resultados son favorables o no.

3.5. Herramientas de control de calidad.

Para lograr un control sobre los estándares de la calidad se necesita llevar una medición correcta de la atención de los ejecutivos del Contact Center, a la vez conocer sus características o habilidades personales que se utilizarán para lograr los indicadores definidos por la organización.

3.5.1. Diagrama de dispersión

Este instrumento nos ayudará para interpretar datos que se utilizarán para:

- Examinar la relación entre dos variables.
- Confirmar teorías acerca de alguna relación directa de causa y efecto entre tipos de variables.
- Determinar algún tipo de relación positiva, negativa, etc.

Se determinan 4 etapas para este proceso, antes de comenzar se debe pensar en una teoría que se quiere comprobar con la correlación de las dos variables a analizar;

Etapa 1: Recolectar la información, tomar los datos necesarios de la muestra de las dos variables a analizar.

Etapa 2: Trazar los ejes horizontales y verticales.

Etapa 3: Introducir los datos en el diagrama, es el momento donde se llevan todos los datos a un sistema para la creación del gráfico de dispersión.

Etapa 4: Interpretar el diagrama de dispersión, es el momento donde se pueden ver las correlaciones, si la hipótesis planteada estaba correcta o no.

Se logra visualizar donde se concentra la mayor cantidad de elementos, dentro de rangos, cuales son los que están fuera de control.

3.5.2. Histograma

Este instrumento es un tipo de gráfico de barras que se puede utilizar para:

- Comunicar información acerca de variaciones en un proceso.
- Tomar decisiones para encaminar las mejoras.

Se determina en 6 pasos para su elaboración;

Paso 1: Recolectar y tabular los datos, es la obtención de datos y su ordenamiento.

Paso 2: Calcular el rango y ancho del intervalo, para calcular el rango se debe tener el valor máximo y el mínimo, donde el rango es la diferencia de estos dos valores, el ancho del intervalo es el rango dividido por el número de clases.

Paso 3: Trazar los ejes horizontales y verticales.

Paso 4: Tabular los datos por intervalo.

Paso 5: Ingresar todos los datos de la muestra para poder obtener la gráfica para el análisis.

Paso 6: Analizar el histograma, momento de iniciar el proceso de comprensión de datos, donde se pueden hacer correlaciones y conexiones de las variables utilizadas para la confección del histograma.

El histograma es uno de los siete instrumentos de la calidad total (Galgano, 1995) a continuación se clarifica aún más la utilización del histograma.

Para qué sirve:

- Para fotografiar la dispersión de un proceso
- Nos ayuda a comprender la variabilidad de un fenómeno

Cómo se aplica:

- Es preciso recoger los datos de forma homogénea
- Es preciso representar gráficamente los datos respetando las reglas sobre números de barras
- En su presentación, basarse en modelos de referencia para detectar formas anormales.

Dónde se aplica:

- Al controlar la dispersión de las variables más importantes y críticas

Cuándo se aplica:

- Inmediatamente después de la recogida de datos para obtener una orientación sobre el análisis de las causas.

Errores que deben evitarse:

- Contentarse con unos pocos datos
- Considerar el histograma exclusivamente como un instrumento de representación y no de análisis.
- Confundir el histograma con el diagrama de Pareto.

Muestra con otra vista el total de elementos que se ubican entre ciertos rangos, con esta curva se identifica la distribución que se utilizara para dividir los elementos en cuartiles.

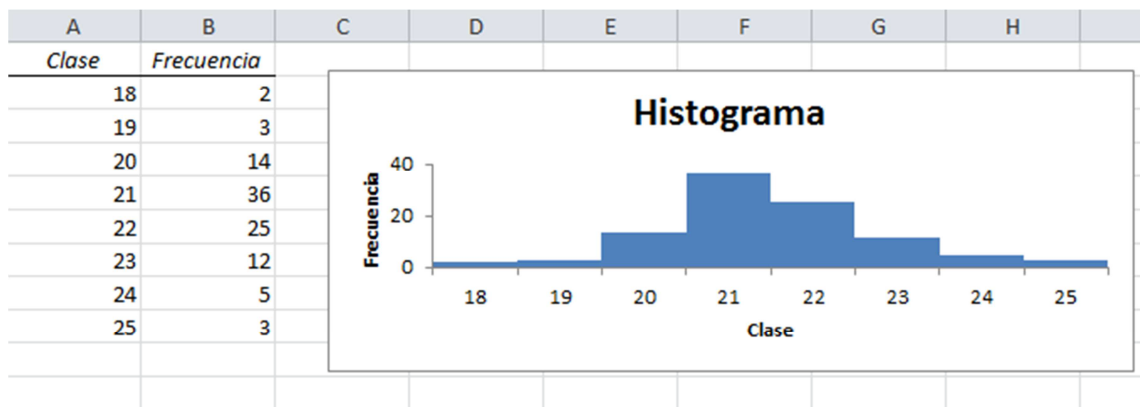


Figura 13 Ejemplo de Histograma (Elaboración propia)

3.5.3. Cuartiles

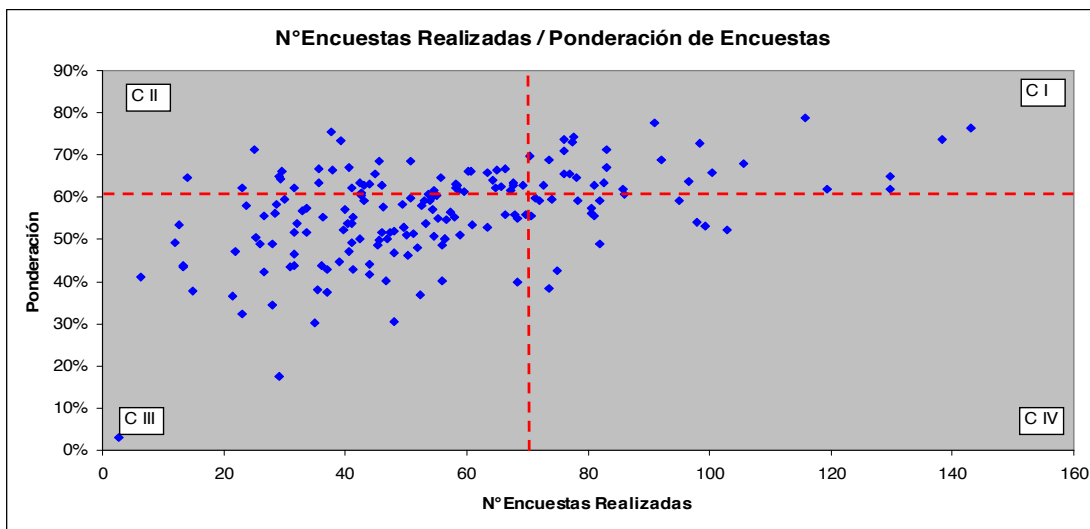
Técnica que se enfoca en dividir los elementos en cuatro grupos llamado cuadrantes, que luego serán ubicados en un gráfico con coordenadas.

Este instrumento ayuda a realizar ranking de los elementos llegando a obtener el valor máximo y mínimo.

Siempre se debe considerar valores medios para dividir los cuadrantes.

¿Cómo se puede ocupar para mejorar la calidad dentro de una empresa?, categorizando a los funcionarios en los distintos cuadrantes donde pueden estar en el cuadrante tres con resultados deficientes o estar en el primer cuadrante con resultados sobre lo esperado, a través de este método se deben tomar medidas de acción para generar un plan de trabajo donde los funcionarios se deben mover a través del en el gráfico, en sentido de la manecilla del reloj (sin considerar el cuadrante I que es el resultado esperado), logrando una mejora continua de sus resultados.

A continuación se presenta un ejemplo de medición de encuestas realizadas a los clientes en relación a la atención. Se mide el total de encuestas realizadas por cada funcionario versus el resultado ponderado de estas.



Cuadrante I : Alto - Alto
 Cuadrante II : Bajo - Alto
 Cuadrante III : Bajo - Bajo
 Cuadrante IV: Alto - Bajo

Gráfico 2 Ejemplo de cuadrante (Elaboración propia).

El resultado obtenido es que la mayor parte de los funcionarios se encuentra en el cuadrante III con un resultado Bajo – Bajo. La empresa debe buscar distintas opciones de solución para revertir esta situación y mover a los funcionarios al cuadrante II y luego al cuadrante I (resultado esperado).

3.5.4. Modelo de Brechas

El modelo de las cinco brechas (Parasuraman, 1992) muestra las deficiencias de un servicio entregado por una organización [Figura 14], se logra exponer las expectativas de los clientes (basadas en experiencias anteriores) y sus percepciones de lo recibido. Las organizaciones se centran en ajustar esta brecha para lograr una calidad de servicio.

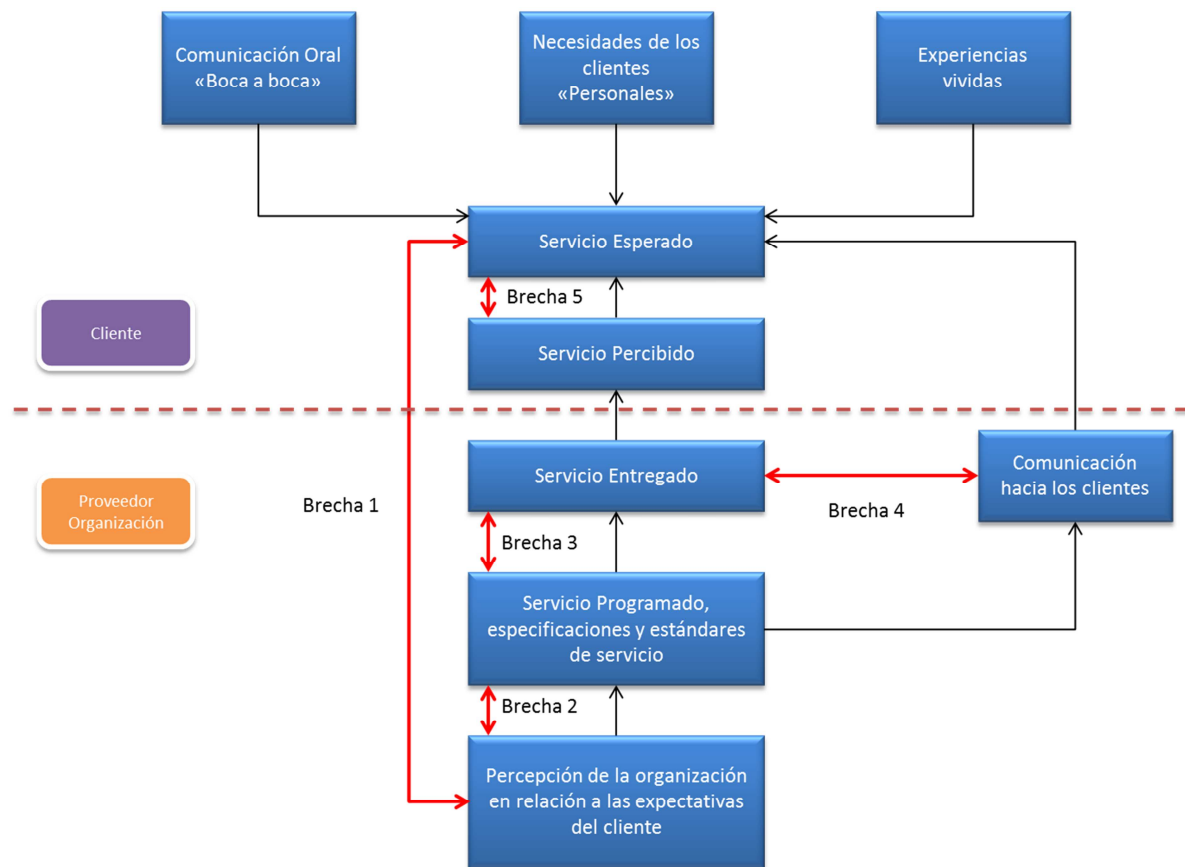


Figura 14 Modelo de las cinco Brechas (Parasuraman, 1992)

A continuación se presentan las cinco brechas que pueden estar en una organización:

Brecha uno: Percepción de la organización y el servicio esperado de los clientes, esto quiere decir que la organización no conoce las expectativas de sus clientes en una atención, tiene un concepto errado de lo que se espera recibir. En el estudio de Deloitte Research el año 2000 que se realizaron encuestas a ejecutivos y clientes de distintos países, este estudio mostró la existencia de esta brecha en la banca comercial, donde se preguntaba cuáles eran los aspectos más importante en el servicio y los resultados fueron totalmente distintos entre los dos participantes (ejecutivos y clientes).

Principales causas de esta Brecha

- Poca disposición a emplear investigaciones de mercado.
- Inadecuada comunicación de abajo arriba.
- Altos niveles jerárquicos en la organización.

Brecha dos: Percepción de la organización (alta dirección) sobre las expectativas de los clientes y el servicio programado o establecido en las especificaciones y los estándares de calidad (parámetros de atención)

Principales causas de esta Brecha

- Bajo compromiso con la calidad del servicio.
- Escasa percepción de viabilidad.
- Regulación inadecuada.

Brecha tres: Servicio programado y el servicio entregado, no se entrega el servicio que se tiene establecido (con estándares de calidad) por parte de los empleados de la organización, se debe exigir e incentivar su cumplimiento.

Principales causas de esta Brecha

- Ambigüedad en las responsabilidades.
- Conflicto en las funciones.
- Inadecuada adecuación del empleado en el puesto.
- Inadecuada adecuación de la tecnología en el puesto.
- Inapropiados sistemas de control y supervisión
- Falta de control percibido.
- Falta de trabajo en equipo.

Brecha cuatro: Servicio entregado y la comunicación hacia los clientes, son promesas hacia el cliente que no se logran cumplir.

Principales causas de esta Brecha

- Inadecuadas estrategias de publicidad.
- Promesas inalcanzables como medio para cerrar una venta.
- Diferencias entre departamentos en relación a los procedimientos y las políticas.

Brecha cinco: Servicio esperado y servicio percibido, tiene completa correlación con las vivencias de los clientes (experiencias) y lo que perciben en relación a sus expectativas creadas del servicio.

Existen seis dimensiones que ayudan a conocer la percepción de calidad en relación a los clientes; tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estos puntos deben ser el foco para las empresas para poder lograr una reducción de la brecha n°5.

3.6 Matemáticas financieras (Métodos para medir la inversión).

Los números sirven para contar, medir, ordenar y comparar cantidades, diariamente se utiliza este concepto para otorgarle valor al dinero a través del tiempo, para esto se insertan las matemáticas a las finanzas que combina este valor, con el capital y las distintas tasas, estos conceptos permiten realizar evaluaciones de proyectos que implican una inversión (capital).

Diariamente aparecen decisiones dentro de una empresa, donde es necesario evaluar puntos críticos para anticipar el éxito o fracaso de algún proyecto. Para esto existen distintos métodos que miden la valoración de las inversiones, estos se dividen en estáticos y dinámicos (Martos, 2006).

Métodos estáticos

- El método del Flujo neto de Caja (Cash-Flow estático): es la suma de todos los cobros menos los pagos efectuados en la vida útil del proyecto, lo cual se denomina inversión.
- El método del Pay-Back o Plazo de recuperación: es el resultado en periodo que la empresa tarda en recuperar la inversión del proyecto. Para definir qué proyecto es mejor se toma el periodo más corto ya que determina que la inversión tendrá una recuperación más rápida.
- El método de la Tasa de rendimiento contable: la medición se basa en el concepto de Cash-Flow, diferencia entre los cobros y pagos (Cash-Flow económico).

A continuación se presentaran las desventajas y ventajas de los modelos de estáticos:

Desventajas	Ventajas
Los métodos estáticos al momento de realizar los cálculos matemáticos no consideran el tiempo donde se produce la entrada o salida del dinero.	Los tres métodos son complementarios, si estos se utilizan simultáneamente logra un resultado completo en relación a la visión que se tiene del proyecto.
El flujo neto de caja no tiene utilidad en la práctica.	Es un método simple de aplicar.
La tasa de rendimiento contable no considera la liquidez del proyecto y considera este rendimiento en forma lineal, sin considerar la variación económica en el tiempo.	Cálculos rápidos ya que no se elaboran los estados de cobros y pagos

Los métodos dinámicos

- El Pay-Back dinámico o Descontado: mide el periodo que requiere una inversión para que su valor actualizado de los flujos de cajas, iguale al capital invertido.
- El Valor Actual Neto (V.A.N.): se refiere a la suma de los valores actualizados de los flujos de caja que se espera del proyecto, los cuales fueron originados por una inversión inicial.

Si su resultado es positivo, el proyecto se denomina rentable, si se quiere comparar con otro proyecto se debe decidir por el VAN superior. En el caso que su resultado es cero indica que la rentabilidad del proyecto será la misma si se invierte en fondos en el mercado a un interés igual a la tasa de descuento.

- La Tasa de Rentabilidad Interna (T.I.R.): es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión se transforme en cero.
Para este método se debe definir una tasa expuesta por el inversionista la cual debe ser igual o menor a la TIR resultante para que el proyecto sea aconsejable.

A continuación se presentaran las desventajas y ventajas de los modelos de dinámicos:

Desventajas	Ventajas
El Pay-Back dinámico o descontado continua siendo un método incompleto	Aporta mayor información adicional que el modelo estático con la cual se logra valorar mejor el riesgo de la inversión.
El valor actual neto el punto débil de este método es que depende de la tasa de descuento e implica un criterio y discusión al momento de fijarla.	Reduce a una unidad común de medida los dineros generados en distintos tiempos del proyecto, debido a que se homologan los flujos de caja a un tiempo igual a cero. A la vez se consideran los flujos positivos y negativos de los distintos momentos de la inversión y el significado final no será distorsionado.
Tasa interna de rentabilidad es difícil calcular, generalmente se utiliza la iteración. A la vez existe una inconsistencia cuando existen otros desembolsos que no están considerados en la inversión del proyecto, esto quiere decir nuevas inversiones que ocurren en la vida útil o pérdida del mismo.	Se concentra en los flujos netos del proyecto y se ajusta al valor del dinero en el presente, sirve para realizar comparaciones de con las siguientes tasas: mínima de aceptación, oportunidad y de capital. Logrando entregar la rentabilidad máxima del proyecto.

Como se puede observar los métodos más completos y que otorgan mayor información para la toma de decisiones con respecto a la viabilidad de un proyecto específico son los denominados dinámicos, por consecuencia dentro de esta memoria de título se utilizaran dichos modelos para la valorización de este.

Capítulo IV: Desarrollo

4.1. Modelo de atención (situación actual)

El actual flujo de atención del Contact Center del Banco Santander requiere adecuarse a los actuales requerimientos y comportamiento de los clientes, para esto se deben resolver las siguientes incógnitas ¿Quiénes son estos clientes? ¿Han cambiado a través del tiempo? ¿Cuáles son sus nuevos requerimientos? ¿Se tiene la capacidad instalada adecuada? ¿La tecnología actual es suficiente para satisfacer estos nuevos requerimientos? ¿Existen brechas entre los clientes y la organización? Para dar respuesta a todas estas preguntas se hace necesario entender el comportamiento de los clientes y la utilización del actual canal.

En la actualidad cuando un cliente llama al 6003203000, el sistema realiza una segmentación socio-económica definida por la organización, y posterior a esto se despliega un único menú IVR [Figura 15] para todos los clientes, un menú estandarizado, este proceso de atención requiere ciertas modificaciones para lograr una percepción personalizada y de calidad en el servicio, donde las opciones del menú este dado por una nueva segmentación según el comportamiento de los clientes y otras variables que veremos más adelante.

Por el contrario, si el cliente opta por la atención mediante un ejecutivo, se deriva a otro sistema de atención personalizado según la segmentación del cliente.

Lo anterior, se resume de mejor manera en el siguiente diagrama de flujo que presenta la situación actual del modelo de atención.

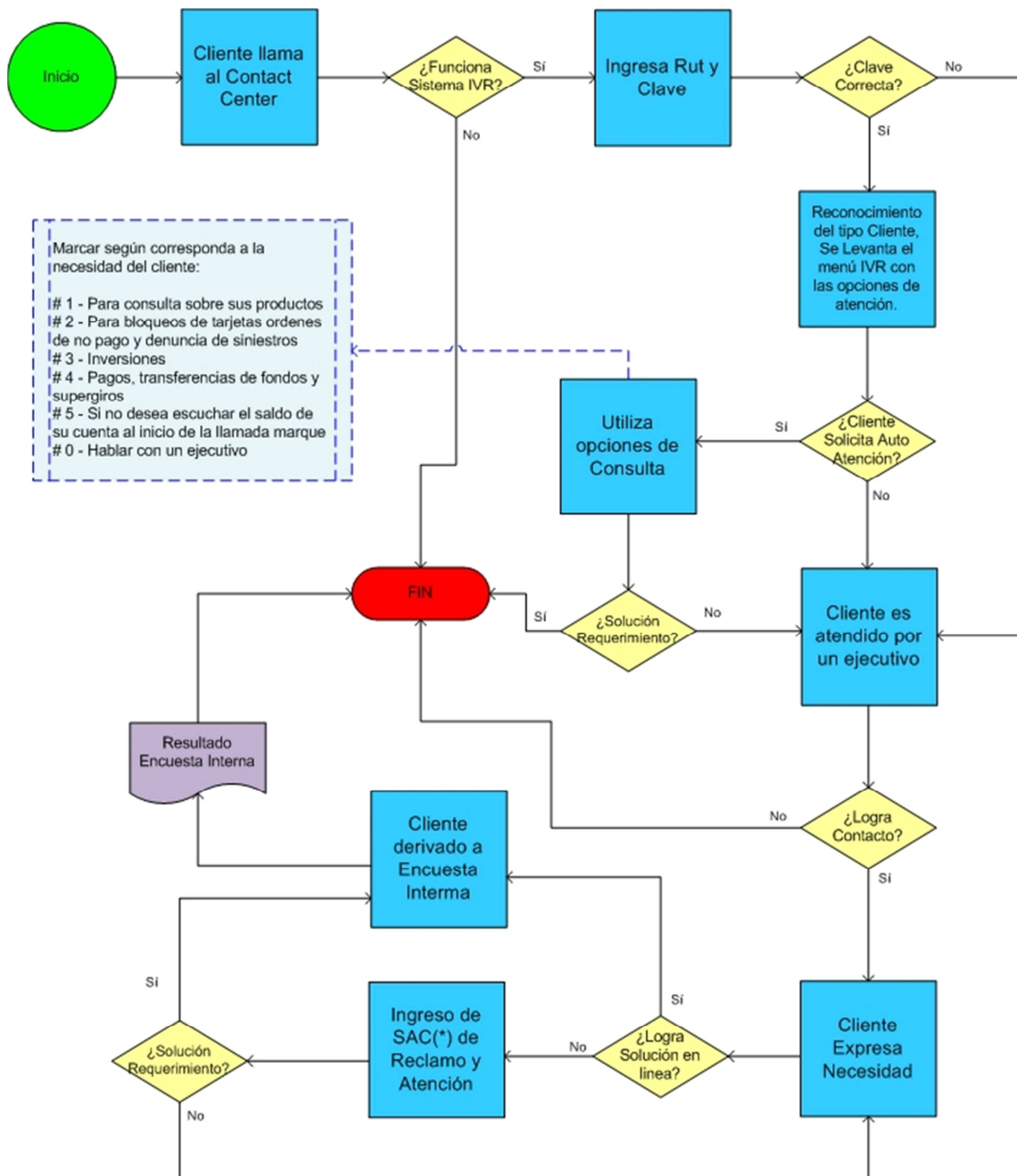


Figura 15 Diagrama de flujo actual de una llamada al Contact Center (elaboración propia)

Después de haber conocido el actual flujo de atención, a continuación se presenta el actual Menú IVR [Figura 16] del Contact Center el cual contiene opciones estándares para todos los clientes (sin importar el segmento).

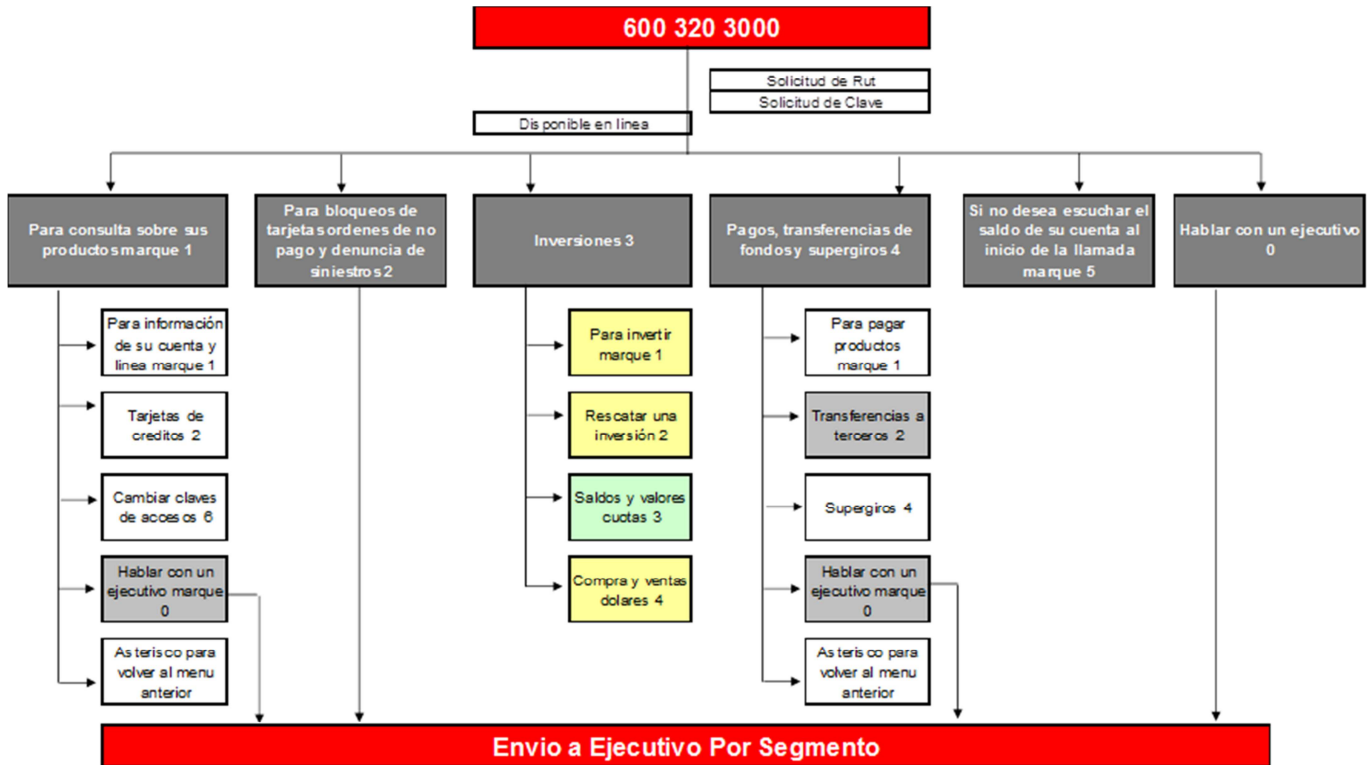


Figura 16 Actual menú IVR de Banco Santander (Elaboración propia).

Los clientes tienen necesidades de consultas y/o requerimientos, que tratan de solucionar a través del Contact Center sin importar si lo pueden desarrollar a través de una máquina o por un ser humano, sólo buscan la solución.

El Contact Center de Banco Santander recibe alrededor de 1.000.000 de llamadas al mes entre atención telefónica y autoatención en el IVR, considerando que cada cliente en promedio llama 1,8 veces al mes la tasa de utilización del canal del total de clientes del Banco es de un 25%³ (550.000 aprox).

³ Se consideran 2.200.000 de clientes ya que se excluyen los clientes funcionarios y clientes Banefe.

Las preferencias [Tabla 3] de atención se diferencian entre las llamadas resueltas en el IVR (Autoatención) y las resueltas en plataforma (Ejecutivo del Contact Center)

N° de clientes atendidos (Rut).	N° Llamadas	% de ocupación
Resueltas en el IVR	331.146	60.48 %
Resueltas en plataforma	216.452	39.52%
Total de atención (Rut)	547.598	100.0%

Tabla 3 Número de clientes que llaman al Contact Center

En conclusión el sistema de IVR tiene utilización de un 60% de los clientes, el 40% restante prefiere una atención humana.

La pregunta es ¿Qué es lo que hacen los clientes en cada sistema? ¿Por qué el 40% restante de los clientes no se puede autoatender?

Resumen [Tabla 4] de las requerimientos de los clientes y el comportamiento de cada sistema de atención, cabe mencionar que en este análisis no se considera la segmentación actual de Banco Santander, véase el análisis en el anexo 2.

Transacción	N° Clientes	% Clientes
Consultas de productos	319.355	96,92%
Cambio de claves	2.635	0,80%
Pagos y transferencias	2.804	0,85%
Supergiros	123	0,04%
Repactación TC	89	0,03%
Saldos automáticos	4.476	1,36%
Autoatención IVR	329.482	100%
Atención sin ingreso Rut	32.105	14,83%
Atención sin ingreso clave	21.583	9,97%
Atención por emergencias	44.000	20,33%
Atención por inversiones	7.700	3,56%
Atención por opción cero	111.064	51,31%
Atención en plataforma	216.452	100%

Tabla 4 Resumen número de clientes por transacción en el menú IVR

Del análisis realizado se puede concluir que:

- Los clientes utilizan tanto el menú IVR como la atención mediante humano, hay una inclinación mayor de un 10% en la utilización del menú IVR en comparación a la atención humana.
- Dentro de las opciones más utilizadas se encuentran las consultas de productos, la atención por opción cero y la opción de emergencias.
- El 24,8% de los clientes no está interesado en ser atendidos por una máquina, ya que antes de que se despliegue el menú IVR ellos optan por ser atendidos por un ejecutivo ya que no ingresan Rut o clave.
- El 51,31% de los clientes que es atendido a través de un ejecutivo marcando la opción cero del menú, la cual es entregada al final de la grabación, no le satisface los requerimientos del actual menú IVR.

- El 96,62% de los clientes que se auto atienden presionan la opción 1 de consulta, esto quiere decir que el menú IVR está orientado y utilizado para las consultas de producto no para transacciones, estas últimas se realizan mediante un ejecutivo.

4.2. Propuestas de mejoras

A continuación se mostrarán los puntos a desarrollar en este capítulo, los cuales proveerán una posible solución para el problema [Figura 17].

La problemática que se presenta en esta Memoria de Título es la falta actualización en el proceso de atención del Contact Center de Banco Santander y la conceptualización del actual menú IVR, donde se reflejan a través de encuestas los bajos resultados de calidad los cuales no son los esperados por la organización.

Para que un modelo de atención funcione correctamente debe existir una conexión entre todas sus partes clientes-sistemas-organización donde la brecha entre las percepciones sea reducida a través del tiempo, para que esto se logre se debe seguir la siguiente correlación:

- Las empresas están obligadas a conocer a sus clientes, entender sus requerimientos, sus necesidades y comportamiento, esto ayudará a la segmentación de grupos homogéneos.
- A través de los grupos homogéneos se deben desarrollar los sistemas de atención que estarán enfocados a satisfacer sus requerimientos.
- Si es necesario un rediseño o modificación del actual modelo de atención, se deben considerar los sistemas actuales de atención tanto el menú IVR como la atención mediante ejecutivo. Las preguntas que deben salir en este proceso son ¿El actual menú IVR satisface los requerimientos de los clientes o debe ser modificado? ¿La actual distribución de ejecutivos es correcta para entregar un servicio de calidad?

Si se deben hacer cambios para que exista correlación entre los clientes, los sistemas y la organización, se debe valorizar la implementación en relación a los costos y tiempos que conllevaran estos cambios.

En la siguiente figura se resumen los puntos propuestos que se desarrollaran a continuación más detalladamente.

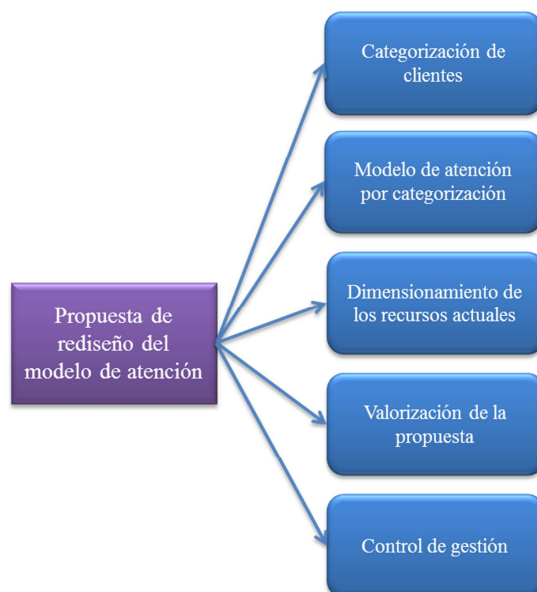


Figura 17 Propuesta de rediseño del modelo de atención (Elaboración propia).

4.2.1. Categorización de clientes.

Dentro de esta Memoria de Título se busca categorizar en grupos objetivos a los distintos clientes que utilizan el canal del Contact Center, con esto se quiere mejorar la satisfacción percibida en la atención de cada llamada.

La actual segmentación [Tabla 5] que tiene el Banco Santander como organización se basa en la variable socioeconómica⁴, la cual se seguirá utilizando en esta memoria sólo para diferenciar la rentabilidad probable que dejan los clientes.

⁴ Datos de segmentación confidenciales.

Cliente	Renta \$
Segmento 1	0 a 399.999
Segmento 2	400.000 a 799.999
Segmento 3	800.000 a 1.099.999
Segmento 4	1.100.000 a 1.999.999
Segmento 5	2.000.000 a 2.999.999
Segmento 6	3.000.000 a 4.499.999
Segmento 7	>4.500.000

Tabla 5 Segmentación de clientes, valores ficticios

Para un mejor desarrollo se agruparan los segmentos en divisiones de atención (A, B y C) con esto se logra reducir la cantidad de segmentos de seis a tres, es importante decir que no se considerará el segmento 1 ya que este perfil de clientes se atiende a través del modelo de Banefe y está fuera de la categoría de Banco Santander.

Se analizan factores de comportamiento y utilización de una muestra del 6% de cada división de clientes que llaman al Contact Center del Banco Santander, los factores y medición son:

Nivel de renta y estudio: base de datos.

Conocimiento del producto: nivel de contratación (vinculación).

Nivel de sensibilidad al precio: utilización de las ofertas.

Rentabilidad: Spread⁵ de ingreso anual.

Nivel de llamadas mes: número de veces que se contacta al Contact Center.

Nivel de reclamos: número de SAC por este indicador.

Fidelización: número de clientes que se cambia de Banco.

⁵ Spread es la diferencia entre el precio de compra y el de venta. Margen que se utiliza para medir la liquidez.

A continuación se presenta el resumen de los resultados obtenidos en el análisis de la muestra [Tabla 6]

Se analizan factores de comportamiento y utilización de una muestra del 6% de cada división de clientes que llaman al Contact Center del Banco Santander, los factores y medición son:

Nivel de renta y estudio: base de datos.

Conocimiento del producto: nivel de contratación (vinculación).

Nivel de sensibilidad al precio: utilización de las ofertas.

Rentabilidad: Spread de ingreso anual.

Nivel de llamadas mes: número de veces que se contacta al Contact Center.

Nivel de reclamos: número de SAC por este indicador.

Fidelización: número de clientes que se cambia de Banco.

	División A	División B	División C
Segmento	2 y 3	3 y 4	5 y 6
Nivel de Renta	\$400.000 a \$1.099.999	\$1.100.000 a 2.999.999	> 3.000.000
Nivel de Estudio y/o Trabajo	Administrativos Jubilados Universitarios Técnicos Profesionales	Profesionales Jefes Subgerentes Ejecutivos	Profesionales Gerentes Altos Ejecutivos Empresarios
Nivel de conocimiento del producto y consumo	Comprador compulsivo: no tiene un alto conocimiento del producto N° de productos contratados 9	Comprador por necesidad: conoce los productos N° de productos contratados 6	Comprador por exclusividad: conoce cada detalle del producto y busca beneficios asociados. N° de productos contratados 4
Nivel de sensibilidad al precio y fidelidad de compra	Compra siempre sin importar el precio	Puede volver a comprar pero revisa las opciones de precio en el mercado.	Compra algunas veces y busca la mejor oferta en precio del mercado.
Rentabilidad	Baja	Mediana	Alta
Nivel de llamadas (Frecuencia promedio)	4,2 veces al mes	2,8 veces al mes	2,1 veces al mes
Nivel de reclamo	Alto: 9% de las llamadas	Medio: 3.3% de las llamadas	Bajo: 2% de las llamadas
Fidelización	Alta, cliente multiproducto que no busca cambios en el corto plazo Cambio de Banco 1,8%	Mediana, cliente con productos que satisfacen las necesidades diarias. Cambio de Banco 3,2%	Mediana – Baja, cliente con productos exclusivos, busca el cambio con la mejor oferta. Cambio de Banco: 5%

Tabla 6 Resumen de categorización de clientes por división.

Con esto se logrará una atención personalizada pero enfocada completamente en los requerimientos de los clientes cuando llaman al Contact Center corporativo.

A continuación se muestra el tipo de atención [Figura 18] que requiere cada división según su comportamiento para satisfacer los requerimientos de cada segmento.

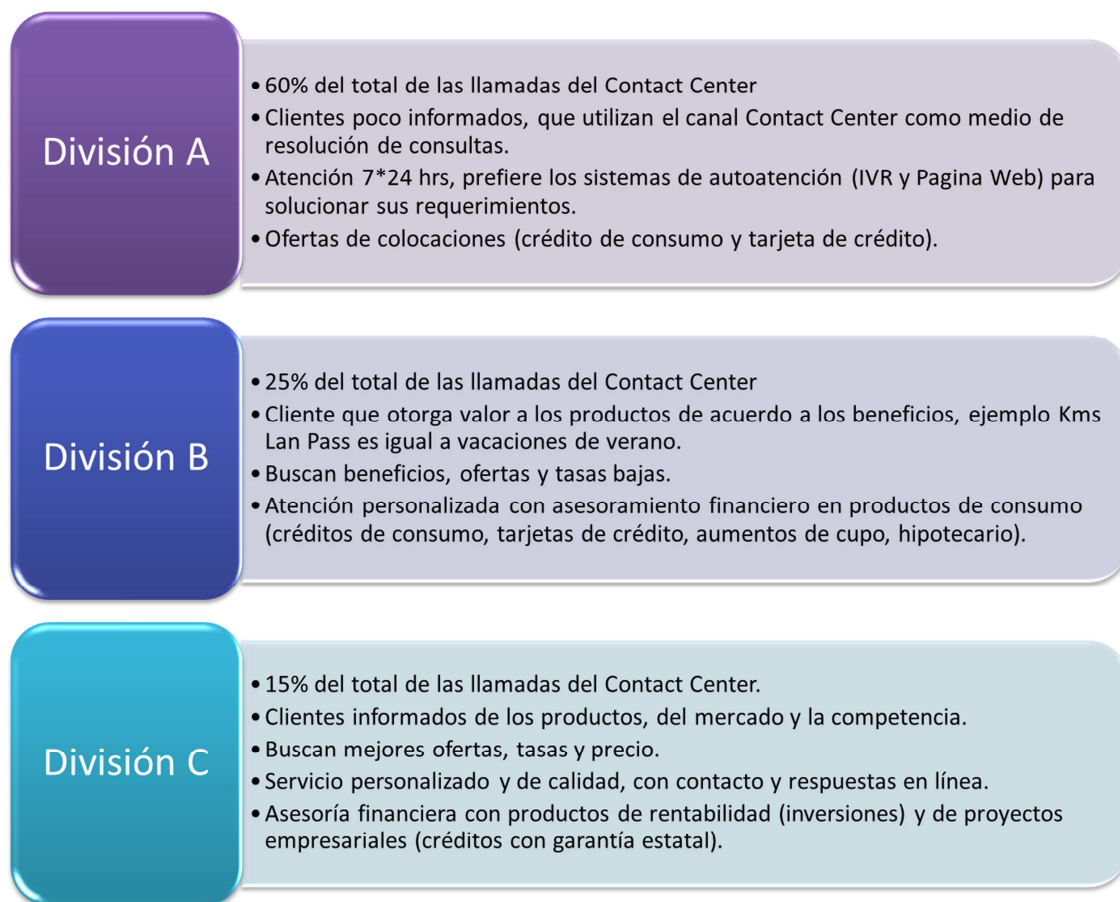


Figura 18 Necesidades y requisitos por división (Elaboración propia).

Los clientes tienen expectativas y vivencias distintas entre sí, pero a través de la similitud de algunas características se puede segmentar en grupos homogéneos donde se presentan los siguientes beneficios (Maroto, 2007):

- Ajustarnos mejor a las necesidades de los clientes.
- Mejorar los beneficios, en la medida en que la segmentación revele grupos de clientes menos sensibles al precio y que por tanto permita trabajar con márgenes superiores.
- Mejorar el crecimiento de la misma manera que el beneficio.

- Conservar a los clientes, identificando no sólo sus necesidades, sino también la evolución de estas, de manera que la empresa pueda adaptarse a ellas.
- Comunicación dirigida: es más sencillo encontrar un mensaje que pueda calar si se dirige pensando en un grupo de consumidores que son parecidos entre si y más sensibles que otros a dicho mensaje.

Con las divisiones expuestas en esta Memoria de Título se pretende lograr la unificación en el comportamiento de los clientes (según características similares) en relación a la solución de sus requerimientos. Es importante que Banco Santander logre la diferenciación entre los nuevos grupos de clientes con herramientas y sistemas que estén enfocados a la estrategia de satisfacción personalizada para cada grupo, con esto se busca fidelizar a los clientes a través de la percepción en la atención del Contact Center para continuar liderando el mercado en comparación a su competencia.

4.2.2. Modelo de atención por categorización.

Luego de haber segmentado a los clientes de acuerdo a un patrón de comportamiento y utilización del canal del Contact Center, se deben definir los sistemas de atención para eso se deben analizar los siguientes puntos:

1. ¿El Menú IVR satisface las necesidades de los clientes y la empresa? La funcionalidad de un sistema automatizado es contener a los clientes con opciones de autoatención los cuales deben satisfacer los requerimientos de estos mismo, entre mayor es el porcentaje de retención también es mejor la percepción de los sistemas de autoatención. Dos de los factores críticos que salieron a relucir en el ARA son estos dos puntos que tienen relación al % de utilización y la satisfacción que deja en los clientes que lo utilizan.

La solución propuesta para aumentar el porcentaje de retención es crear tres sistemas de autoatención cada uno de ellos orientado a cada división de cliente, con esto se crea un menú personalizado y enfocado a grupos más reducidos que tienen requerimientos similares.

2. ¿La solución o respuesta entregada por los ejecutivos es óptima y satisface al usuario final? Cuando hablamos de medir la solución o respuesta debemos conocer cuál es la valoración de los clientes en relación a la atención, el factor más importante del ARA es el alto nivel de rechazo y la dificultad de conseguir nuevos clientes.

La solución propuesta es lograr una continuidad entre el sistema automatizado y el modelo de atención mediante el ejecutivo, por lo cual el modelo de atención se debe basar en la misma división presentada en el caso anterior, con esto no existiría diferencia entre un sistema y un ejecutivo, ya que tendrían la misma visión cara a cliente.

3. ¿La cantidad de ejecutivos para el nuevo modelo es el correcto? El dimensionamiento de las divisiones es un punto crucial para el desarrollo correcto de un Contact Center, un punto a analizar es la brecha que existe entre el servicio entregado y lo esperado por el cliente.

La solución propuesta es realizar un nuevo dimensionamiento de cada división con indicadores de calidad específicos para cada uno de ellos. Esto nos dará a entender cuántas llamadas recibirá cada grupo de ejecutivos y cuántos de estos son necesarios para reducir la brecha de satisfacción del usuario final.

Con estos tres puntos anteriores se logra la implementación del nuevo modelo de atención, enfocado a lograr una sinergia al momento del llamado donde el cliente a través de la segmentación podrá ser atendido con personalización tanto en la autoatención como en la atención mediante ejecutivo.

A continuación se mostrarán los tres menús propuestos, el funcionamiento de las plataformas y su dimensionamiento para la atención.

4.2.2.1. Menú IVR división A

Cliente que prefiere una autoatención en vez de la atención personalizada. Su llamada tiene un foco consultivo; de productos, reclamos (cliente con alta tasa) y ofertas de créditos. Se debe modificar el actual menú IVR, eliminando opciones no utilizadas, a la vez se deben incluir alertas con oferta de consumo y reclamos por cliente (asociado al Rut) en la entrada de cada llamado.

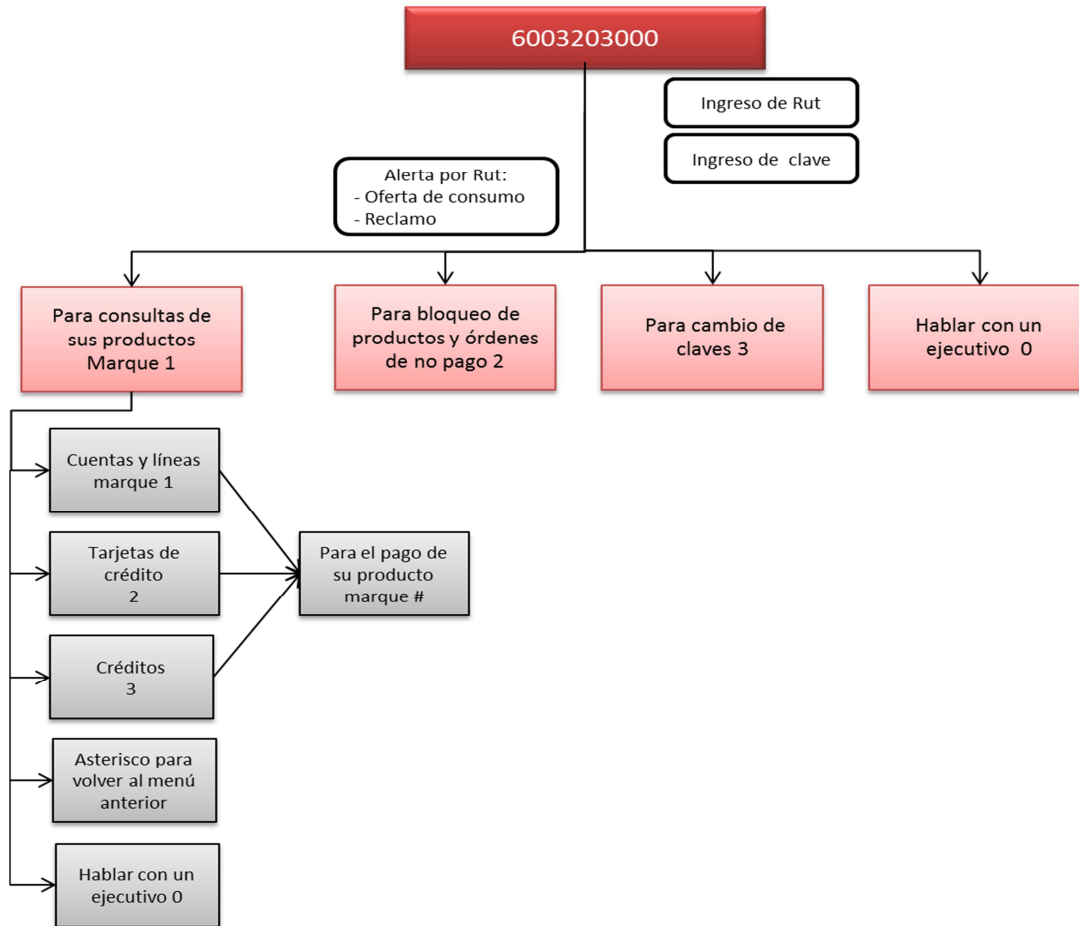


Figura 19 Propuesta menú división A (Elaboración propia).

En conclusión para el menú A se desarrollan las siguientes modificaciones:

- Eliminación del 50% de las opciones actuales que no utilizan los clientes.
- Se mantiene la Opción 1 de consulta de sus productos, este tipo de cliente es el que ocupa en mayor porcentaje esta opción y se debe mantener su acceso rápido.

- Se agrega la opción de pago de sus productos al marcar # esto ayudara a que el cliente se auto atienda siempre en el IVR sin necesidad de contactar al ejecutivo.
- Se agrega alerta de oferta de consumo y reclamos, por la alta tasa de consultas por estos dos motivos.

4.2.2.2. Menú IVR división B

Cliente que prefiere tanto una autoatención como una atención personalizada, su foco es la contratación de productos por necesidad donde son valorados los beneficios que estos le pueden otorgar a los clientes, se entregará una prioridad a la atención mediante ejecutivo con asesoramiento en línea dejando la opción cero (hablar con un ejecutivo) como primer alternativa.

Como es un cliente con una alta tasa de reclamos se recomienda dejar una alerta de reclamo asociada a su Rut.

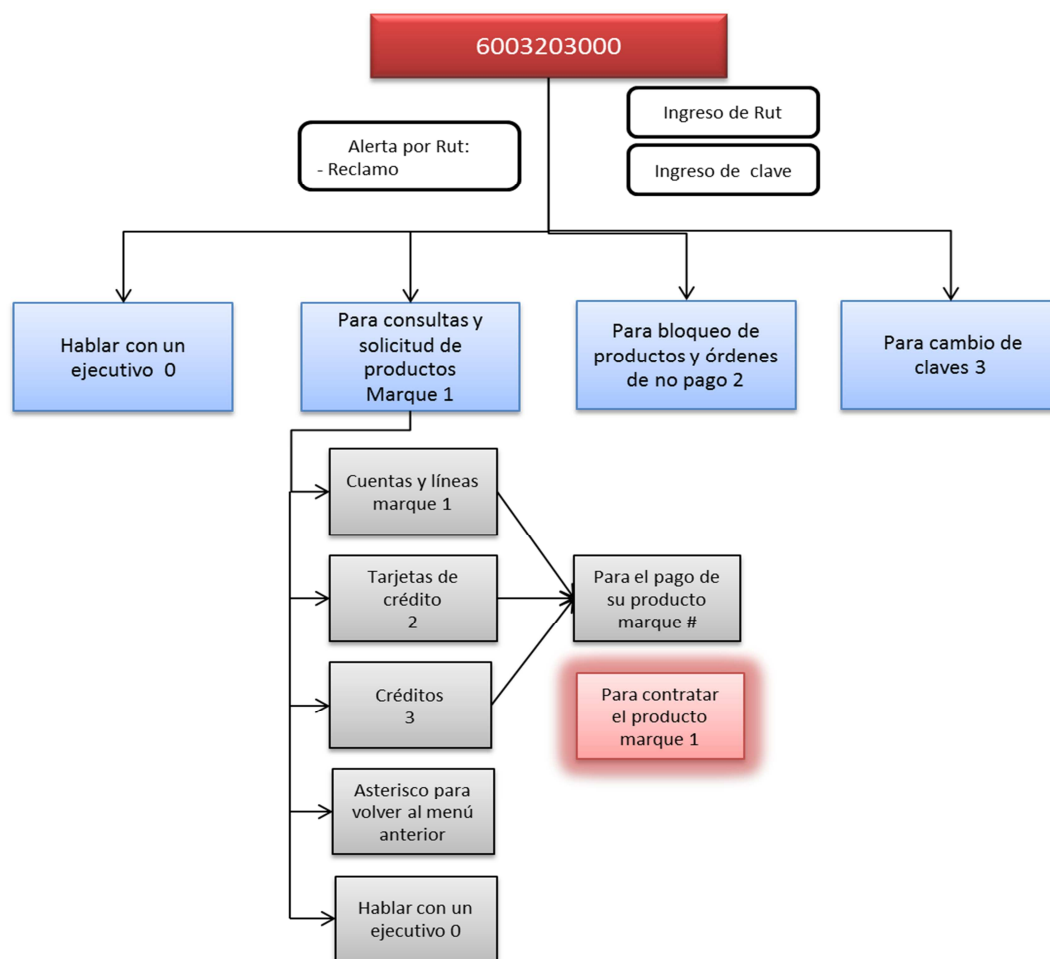


Figura 20 Propuesta menú división B (Elaboración propia).

En conclusión para el menú B se desarrollan las siguientes modificaciones:

- Eliminación del 50% de las opciones actuales que no utilizan los clientes.

- Se intercambian las opciones de atención dando prioridad a la opción cero de atención mediante ejecutivo, a la vez se deja en la opción 2 consultas y solicitud de productos, este tipo de clientes requiere ofertas que satisfagan sus necesidades al momento de ser atendidos, es por esto que las opciones levantadas de productos deben estar en línea a la contratación de cada cliente.
- Se agrega la alerta de campaña para la contratación de productos faltantes, a través de una lógica o estrategia (foco) que determine el Banco.
- Se agrega la opción de pago de sus productos al marcar # esto logrará una retención mayor en el sistema de IVR.

Con esto se quiere lograr un rápido acceso a las ofertas y campañas que tiene el banco, los cuales otorgan beneficios y satisfacen los requerimientos actuales de este tipo de cliente.

4.2.2.3. Menú IVR división C

Clientes que buscan una atención personalizada, ya que en cada llamada quieren obtener el mayor beneficio por su condición VIP frente al banco.

Se debe cambiar el actual menu IVR ofertando la atención personalizada como primera opción, pero no se eliminara la opción de autoatención ya que los clientes que si la utilizan se veran perjudicados con dicha desición.

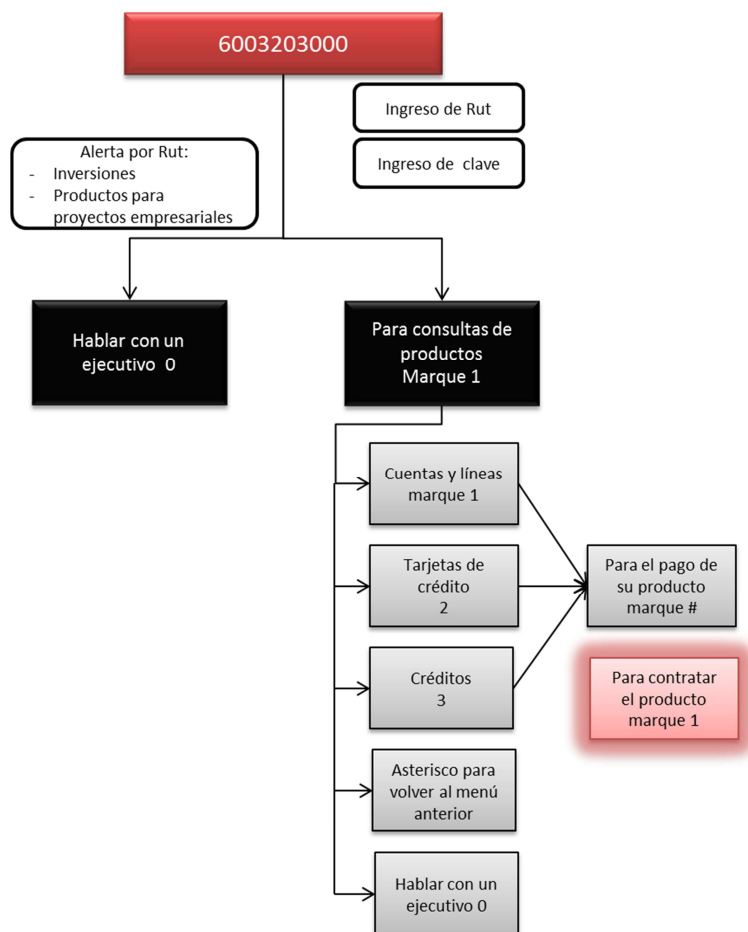


Figura 21 Propuesta menú división C (Elaboración propia).

En conclusión para el menú B se desarrollan las siguientes modificaciones:

- Eliminación del 60% de las opciones actuales que no utilizan los clientes.
- Se intercambian las opciones de atención dando prioridad a la opción cero de atención mediante ejecutivo, dejando como segunda opción la consulta por sus productos y la contratación de productos faltantes.

- Al inicio de cada llamada se otorgarán alertas de inversiones y campañas para proyectos empresariales, a la vez se prioriza la opción cero para una atención en línea. Con estos tres menús se busca tener un sistema dinámico pensado en los requerimientos y comportamiento actual de los clientes, si a través de su ciclo de vida el cliente va cambiando se podrá mover a través de estas tres divisiones (A, B y C).

A continuación se presenta un breve resumen de lo propuesto en este rediseño de menú y sus justificaciones

1. División de los menús de acuerdo a perfiles de clientes y sus comportamientos, con un dinamismo en relación al ciclo de vida de cada cliente (categorización por división).
2. Disminución de las opciones generales del menú IVR, llegando a una propuesta de al menos de un 50% menos del actual, esta decisión se debe a que hoy los clientes requieren facilidad de contacto, un fácil uso al momento de ingresar al IVR y por ultimo requieren una rapidez en la solución de sus requerimientos.
3. Coherencia entre las opciones del menú, actualmente las consultas por productos, el pago y la solicitud de estos estaban en tres opciones distintas, hoy se busca que el sistema sea inteligente y consecuente. Al momento de que el cliente presione la opción de consulta por sus productos se deben mostrar solo los productos que actualmente tiene contratado, en este ítem consideraremos como productos a; cuenta corriente, línea de crédito, tarjetas de crédito, créditos de consumo e hipotecarios, inversiones, seguros y planes (Pago automático de cuenta y tarjeta PAC/PAT), si el cliente presenta alguna deuda se debe presentar la opción de pago en línea. En el caso de que el cliente no cuente con algún producto se debe levantar un mensaje donde al momento de presionar la opción se derivará al área especializada de ventas para poder ofertar el producto faltante, con esto se logra una oportunidad y una lógica en la atención donde el cliente perciba que solo con dos click en el teléfono pueda resolver su requerimiento.
4. Para lograr una mayor penetración en el pago de los productos se debe otorgar un comprobante por cada transacción donde se confirme la transacción realizada, se indican dos formas de hacerlo:
 - Comprobante numérico, al final de cada transacción el IVR debe indicar un código numérico que indique transacción satisfactoria.
 - Comprobante de transacción enviado vía correo electrónico, con el código de solicitud para realizar consultas futuras.
5. Para eliminar la opción de reclamos y mostrar a nuestros clientes que sus problemas son de importancia para el Banco Santander se crea la opción de alerta de reclamo, cuando un cliente tenga una solicitud a través de SAC (Servicio atención al cliente) por un reclamo, al inicio de cada llamada se debe presentar una alerta que indique el estado actual de la solicitud de la siguiente forma:

- Estado Pendiente: tiempo estimado de resolución X horas.
- Estado Resuelto: número de resolución XXXXXX.
Y si el cliente requiere más información debe marcar 0 para derivar con un ejecutivo especialista.

Con estos puntos se busca mejorar los actuales estándares de percepción de los clientes, en relación al menú IVR y su funcionalidad.

4.2.2.4. Dimensionamiento de la atención mediante ejecutivo según divisiones

Para lograr un aumento en el nivel de satisfacción de los clientes en relación a las expectativas de cada uno de ellos, Banco Santander debe contar con las herramientas, los sistemas y la capacidad humana para poder atender a los clientes quienes quieren una atención personalizada a través de un ejecutivo.

Como anteriormente se muestra se consideraran 3 segmentos de clientes los cuales tendrán menús diferentes de autoatención y para lograr una conexión dentro de los sistemas se deben considerar las mismas divisiones A, B y C para la atención a través del ejecutivo.

A continuación veremos dos puntos importantes que debemos definir en relación a los estándares de servicios y la capacidad requerida de cada división para atender el total de las llamadas de los clientes segmentados. Antes de mostrar las nuevas plataformas se muestra el actual escenario en relación a los estándares históricos de atención los cuales son asignados por la organización, esto es para entender la brecha entre lo que requiere la organización y el actual escenario.

Service Level (SL): % de llamadas que son atendidas antes de los 20 segundos, para Banco Santander su meta es de un 90%.

Abandono: % de llamadas que son abandonadas por los clientes, para Banco Santander su meta es de un 5%.

Estándares [Tabla 7] de atención históricos del año 2013, dividido por división (A, B y C).

% Service Level (SL)	Actual	Estándar	Brecha
División A	76,25%	90%	-13.75%
División B	82,31%	90%	-7,69%
División C	84,36%	90%	-11.28%
Total (Promedio)	80,97%	90%	-9.03%

Tabla 7 Resultados Service Level año 2013

Existe una Brecha [Tabla 8] entre los resultados actuales y lo esperado de un 9,03 % en el promedio total de las divisiones, esto quiere decir que de las 250.000 (aprox) llamadas atendidas al mes 47.500 son respondidas después de los 20 segundos y existe una diferencia de 22.500 para llegar al valor esperado (90%).

% Abandono (SL)	Actual	Estándar	Brecha
División A	7,24%	5%	-2.24%
División B	5,98%	5%	-0,98%
División C	2,87%	5%	2.13%
Total (Promedio)	5,36%	5%	-0,36%

Tabla 8 Resultados porcentuales de abandono año 2013

Existe una Brecha entre los resultados actuales y lo esperado de un 0,36 % en el promedio total de las divisiones, esto quiere decir que de las 250.000 (aprox) llamadas atendidas al mes 12.500 no son respondidas por que los clientes cortan el llamado, existe una diferencia de 9.000 para llegar al valor esperado (5%).

Para lograr los estándares deseados de atención además de entender muy bien como es el cliente de cada división y como el ejecutivo debe enfrentar cada llamada, también se debe considerar que si no existe la capacidad correcta para atender día a día los llamados totales en ciertos rangos de calidad, la satisfacción se verá afectada por la tardanza de la atención o la no solución de los requerimientos en tiempo y forma, esto es independiente de la amabilidad o cordialidad que puede llegar a tener cada ejecutivo. Es por esto que se debe dimensionar la capacidad requerida para la atención teniendo en consideración los siguientes indicadores de servicio, los cuales se utilizaran en la herramienta WFM⁶ (Workforce Management) para el dimensionamiento de cada división véase en anexo 3;

- Datos históricos de las llamadas recibidas en el Contact Center.
- Productividad.
- Tiempo promedio de llamado.
- Ausentismo
- Rotación
- Estándares de calidad definidos por la empresa:
 - % Service Level
 - % Abandono

⁶ WFM (Workforce Management) herramienta de optimización de la fuerza de trabajo en un Contact Center.

A continuación se mostrarán las nuevas plataformas de atención con su respectiva función y dimensionamiento estándar en relación a lograr la satisfacción en la atención del cliente, esto se dará siempre y cuando se cumplan los indicadores antes expuestos.

División A

En esta plataforma se recibe el 60% de las llamadas de los clientes, los cuales llaman 4,2 veces en promedio al mes y su exigencia va en relación al tiempo de respuesta entre el IVR y la atención con un ejecutivo.

Misión: atención y resolución de consultas sobre los productos bancarios de cada cliente.

Estrategia: contestar la mayor cantidad de llamadas en el menor tiempo posible, logrando disponibilidad de ejecutivos, para reducir los tiempos de respuestas (espera en la atención).

Asesoramiento: capacitar y guiar al cliente para las futuras consultas, donde se muestran dos caminos complementarios al Contact Center; el sistema de autoatención IVR o la página web www.santander.cl.

Oferta al final de la llamada: priorizar las ofertas de colocación

1. Créditos de consumo.
2. Tarjetas de créditos.
3. Otros productos, según las ofertas preaprobadas del cliente.

Dimensionamiento: en la actualidad hay una capacidad instalada de 140 ejecutivos para esta división, a través de las siguientes variables y estándares de servicio se dimensionara la capacidad requerida a través de WFM.

- Llamadas diaria: 6.500
- Distribución llamadas AM (8:00 a 11:59 hrs): 60%
- Distribución llamadas PM (12:00 a 21:00 hrs): 40%
- Tiempo de llamado: 300 seg. (4:30 min)
- Service Level 90%
- Abandono 5%
- Productividad (ejecutivo): 85 %

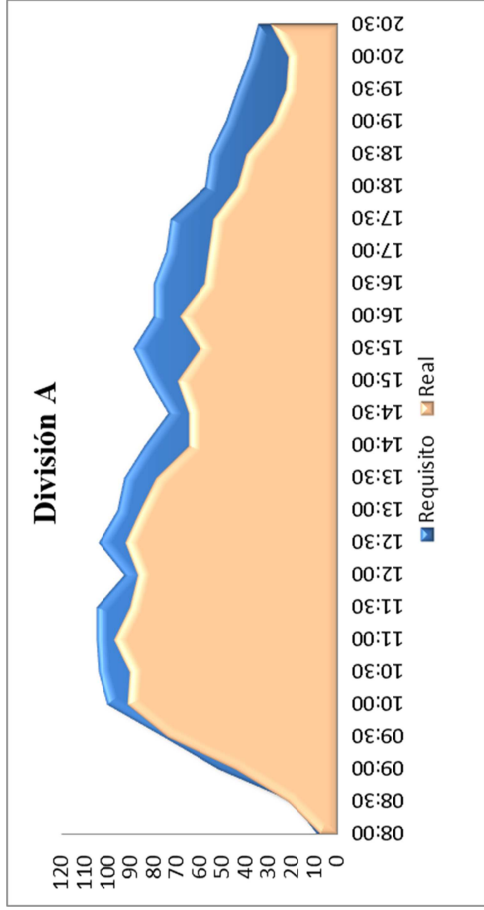
Resultado de dimensionamiento de acuerdo a sistema WFM: 179,84 ejecutivos requeridos.

Brecha de lo real v/s requerido: $140 - 180 = 40$ ejecutivos faltante.

A continuación se muestra la distribución por tramo horario de la capacidad requerida y la capacidad instalada, para entender la brecha por cada tramo horario [Tabla 9].

Ejecutivos	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30
Requisito	169,84	9	20	52	76	100	104	105	93	104	96	93	84	74	82	89	80	80	75	73	58	56	49	44	39	35
Real	140	8	22	45	74	91	90	97	87	92	86	79	65	65	70	60	69	58	56	54	44	40	29	23	22	30
Diferencia	-29,84	-1	2	-7	-2	-9	-8	-15	-6	-12	-10	-14	-19	-9	-12	-29	-11	-22	-19	-19	-14	-16	-20	-21	-17	-5

Tabla 9 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división A



Se observa que el tramo mayormente afectado en la atención es el PM entre las 14 y las 19 hrs donde el pick de ejecutivos faltantes es de 20 en comparación con el horario de mañana donde el pick faltante es de 10, si se mantiene la misma cantidad de ejecutivos (140) el abandono se pronostica de un 20%.

Gráfico 3 Brecha de la división A (Elaboración propia).

Se aprecia una brecha de 40 ejecutivos equivalente a un 22% bajo el dimensionamiento requerido.

Se debe reducir esta brecha que muestra el gráfico 3 y para esto se deben evaluar dos opciones

1. Suplir la cantidad de 40 ejecutivos faltantes con horas extras.

- Cálculo de horas requeridas diarias: $40 * 6$ (horas de trabajo jornada parcial) = 240

* Cada ejecutivo puede desarrollar sólo dos horas extras diarias

- N° Ejecutivos con horas extras: $240/2 = 120$ ejecutivos

* El costo por hora extra es de \$4.750 (valor calculado de un sueldo promedio de \$380.000) más el pago de colación de \$ 3.000

- Costo por ejecutivo con horas extras: $\$ 4.750 * 2 + \$ 3.000 = \$ 12.500$
- Costo total por mes en horas extras: $120 * 20$ (días) * $\$ 12.500 = \$30.000.000$

2. Contratación de RRHH.

- Costo por ejecutivo: Sueldo Base + Gratificación (25%) + Colación + Transporte
- Costo por ejecutivo: $\$ 380.000 + \$ 105.000 + 0 + \$30.000 = \$ 505.000$
- Costo de contratación: $\$ 505.000 * 40 = \$ 20.200.000$

Inversión en infraestructura (estación de trabajo), esto considera una estación por cada dos ejecutivos: $\$ 2.000.000 * 20 = \$ 40.000.000$

La diferencia entre los dos escenarios es de un 33% mayor si se opta por cubrir los ejecutivos faltantes con horas extras, pero la contratación de recursos humanos generará una inversión en infraestructura adicional que debe ser considerada como costo hundido.

División B

En esta plataforma se recibe el 25% de las llamadas de los clientes, los cuales llaman 2,8 veces en promedio al mes. Su exigencia va en relación a la calidad de la información y solución a sus consultas o requerimientos, tiende a tener un tiempo promedio de conversación más larga con una tolerancia aun mayor a la espera que la división A.

Misión: atención personalizada de asesoramiento financiero, resolución de consultas o requerimientos de los productos bancarios. Otorgar valor a los productos de acuerdo a la valoración del cliente a través de los beneficios otorgados.

Estrategia: vinculación y retención de clientes rentables, los cuales utilizan sus productos y canales complementario a diario.

Asesoramiento: modo de utilización de los actuales productos contratados, mostrar los beneficios y valor agregado que pueden otorgar nuevos productos.

Oferta al final de la llamada: priorizar las ofertas de colocación de créditos.

1. Créditos de consumo.
2. Tarjetas de créditos.
3. Aumentos de cupo
4. Hipotecarios
5. Seguros de protección
6. Otros productos, según las ofertas preaprobadas del cliente.

Dimensionamiento: en la actualidad hay una capacidad instalada de 60 ejecutivos para esta división, a través de las siguientes variables y estándares de servicio se dimensionara la capacidad requerida a través de WFM.

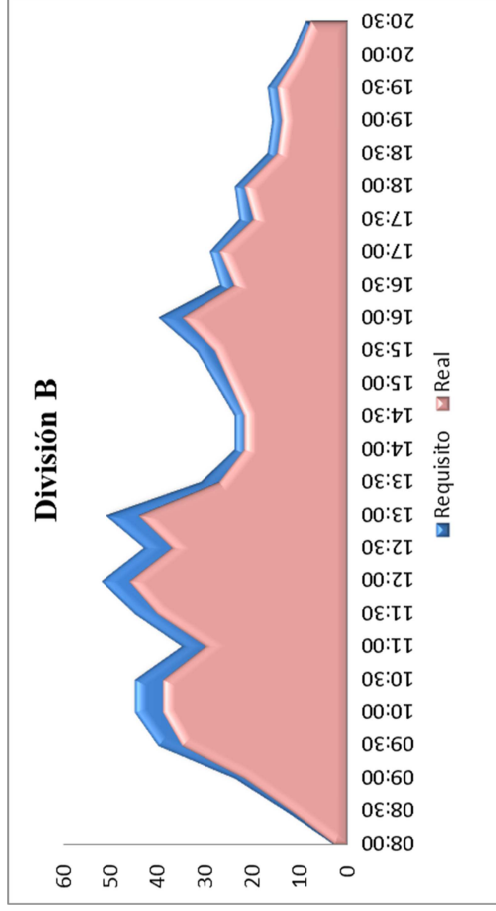
- Llamadas diaria: 2.700
- Distribución llamadas AM (8:00 a 1 1:59 hrs): 65%
- Distribución llamadas PM (12:00 a 21:00 hrs): 35%
- Tiempo de llamado: 388 seg. (6:28 min)
- Service Level 90%
- Abandono 5%
- Productividad (ejecutivo): 80 %

Resultado de dimensionamiento de acuerdo a sistema WFM: 72,84 ejecutivos requeridos. Brecha de lo real v/s requerido: $60-73 = 13$ ejecutivos faltante.

A continuación se muestra la distribución por tramo horario de la capacidad requerida y la capacidad instalada, para entender la brecha por cada tramo horario [Tabla 10].

Ejecutivos	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30
Requisito	72,84	3	13	24	40	45	45	35	52	43	51	31	24	24	28	30	30	27	29	23	24	17	16	17	12	9
Real	60	3	12	22	35	39	30	40	46	37	44	27	22	22	25	28	28	24	27	20	22	15	14	15	11	8
Diferencia	-12,84	0	-1	-2	-5	-6	-6	-5	-6	-6	-7	-4	-2	-2	-3	-2	-2	-3	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-1	-1

Tabla 10 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división B



Se observa que el tramo mayormente afectado en la atención es el AM entre las 9:30 y las 13 hrs donde el pick de ejecutivos faltantes es de 7 en comparación con el horario de tarde donde el pick faltante es de 3, si se mantiene la misma cantidad de ejecutivos (60) el abandono se pronostica de un 15%.

Gráfico 4 Brecha de la división B (Elaboración propia).

Existe una brecha de 13 ejecutivos en la división B que es equivalente a un 17,6% bajo el dimensionamiento requerido.

A continuación se analizarán dos escenarios posibles para cubrir la diferencia de recursos humanos.

1. Cubrir con horas extras, se cubrirán los 13 ejecutivos faltantes.

- Cálculo de horas requeridas diarias: $13 * 6$ (horas de trabajo jornada parcial) = 78

* Cada ejecutivo puede desarrollar sólo dos horas extras diarias

- N° Ejecutivos con horas extras: $78/2 = 39$ ejecutivos

* El costo por hora extra es de \$5.625 (valor calculado de un sueldo promedio de \$450.000) más el pago de colación de \$ 3.000

- Costo por ejecutivo con horas extras: $\$ 5.625 * 2 + \$ 3.000 = \$ 14.250$
- Costo total por mes en horas extras: $78 * 20$ (días) * $\$ 14.250 = \$22.230.000$

2. Contratación de RRHH.

- Costo por ejecutivo: Sueldo Base + Gratificación (25%) + Colación + Transporte
- Costo por ejecutivo: $\$ 450.000 + \$ 112.500 + 0 + \$30.000 = \$ 592.500$
- Costo de contratación: $\$ 592.500 * 13 = \$ 7.702.500$

Inversión en infraestructura (estación de trabajo): $\$ 2.000.000 * 8 = \$ 16.000.000$

La diferencia entre los dos escenarios es de un 65,3% mayor si se opta por cubrir los ejecutivos faltantes con horas extras, pero la contratación de recursos humanos generará una inversión en infraestructura adicional que debe ser considerada como costo hundido.

División C

En esta plataforma se recibe el 15% de las llamadas de los clientes, los cuales llaman 2,1 veces en promedio al mes. Su exigencia va en relación a la calidad y conocimiento en la atención, su objetivo son los beneficios que puede obtener en cada llamada con preferencia en la solución de requerimientos en línea a través de un ejecutivo especialista en todas las materias (ejecutivo de cuentas).

Misión: atención personalizada de asesoramiento financiero de productos de rentabilidad (inversiones) y de proyectos empresariales (créditos con garantía estatal)

Estrategia: servicio personalizado y de calidad, con contacto y respuesta en línea a través de ejecutivos disponibles.

Asesoramiento: comportamiento del mercado e indicadores económicos, valoración de los beneficios e información de los riesgos asociados en la contratación de nuevos productos en la contingencia actual del país.

Oferta al final de la llamada: priorizar las ofertas de rentabilidad y proyectos personales.

1. Inversiones
2. Hipotecarios
3. Créditos con garantía estatal
4. Seguros de protección

Dimensionamiento: en la actualidad hay una capacidad instalada de 45 ejecutivos para esta división, a través de las siguientes variables y estándares de servicio se dimensionara la capacidad requerida a través de WFM.

- Llamadas diaria: 1.700
- Distribución llamadas AM (8:00 a 11:59 hrs): 55%
- Distribución llamadas PM (12:00 a 21:00 hrs): 45%
- Tiempo de llamado: 354 seg. (5:54 min)
- Service Level 90%
- Abandono 5%
- Productividad (ejecutivo): 75 %

Resultado de dimensionamiento de acuerdo a sistema WFM: 44,56 ejecutivos requeridos.

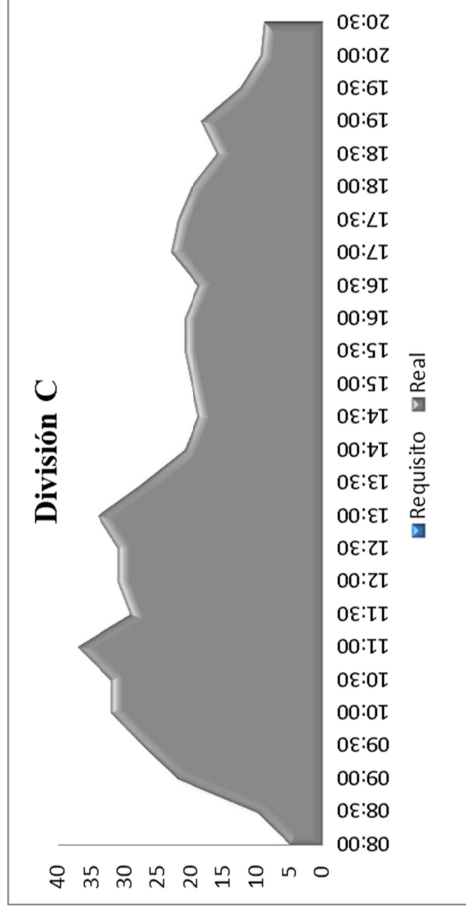
Brecha de lo real v/s requerido: $45 - 44,56 = 0,44$ ejecutivos faltante.

A continuación se muestra la distribución por tramo horario de la capacidad requerida y la capacidad instalada, para entender la brecha por cada tramo horario [Tabla 11].

División C

Ejecutivos	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30
Requisito	44,54	5	10	22	27	31,5	31	35	29	30	30	32,5	27	21	19	20	21	21	19	23	22	20	16	18,5	12,5	9,5
Real	45	5	10	22	27	32	32	37	29	31	31	34	27	21	19	20	21	21	19	23	22	20	16	18,5	12,5	9,5
Diferencia	0,46	0	0	0	0	0,5	1	2	0	1	1	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 11 Distribución horaria de ejecutivos requeridos división C



No se observan tramos afectados por falta de capacidad para la atención, por lo cual no se pronostica abandono y se obtiene una brecha aceptada por la organización del 5%.

Gráfico 5 Brecha de la división C (Elaboración propia).

Para el caso de la división C no se requiere cubrir con horas extras o con la contratación de recursos humanos ya que el dimensionamiento está correcto, no existe brecha entre lo requerido y lo real.

En conclusión se presentan los costos totales asociados a cada propuesta

1. Horas Extras: \$ 52.230.000

2. Contratación de RRHH: \$ 27.902.500

* Se debe considerar una inversión en infraestructura y tecnología de \$106.000.000 que considera el aumento de 53 posiciones para tener la capacidad de aumentar la dotación de 245 a 298 ejecutivos.

Para tomar una mejor decisión se consideraran los siguientes puntos:

- Independiente de la inversión en infraestructura y tecnología que se gastará en el escenario dos, se refleja que a través del tiempo el costo de horas extras es un 46,5 % elevado que la contratación de recursos humanos.
- Un ejecutivo que se transforma en jornada completa (9 horas) por las horas extras asignadas, tiene una productividad más baja que un ejecutivo con jornada parcial (6 horas) debido a factores humanos como el cansancio.
- El cansancio por horas extras genera mayor rotación de los ejecutivos por conceptos de licencias médicas y renunciaciones.

En conclusión se tomará el escenario dos para esta Memoria de Título, se reclutarán 53 ejecutivos para el nuevo modelo de atención, con esto se cubre el dimensionamiento necesario que logrará cumplir con los estándares de calidad de cada plataforma. Todo dependerá si las condiciones de cada división continúan con el mismo comportamiento (cantidad de llamadas, tiempos, estándares de calidad, etc.)

4.2.3 Control de gestión.

Para lograr los estándares de calidad se debe generar un control interno que logre verificar si los cambios realizados son suficientes para mejorar los resultados del Contact Center, esto se logra con un grupo de profesionales externos al servicio, que logren evaluar el 10% (muestral) de la gestión de cada ejecutivo, esta evaluación se debe basar en los indicadores de calidad (KPI) que a continuación se desarrollaran.

4.2.3.1. Implementación de un sistema de medición de desempeño a través de herramientas denominadas KPI.

Dentro de las empresas se deben medir los resultados a través de indicadores de control de calidad que ayudaran a ver el estado actual de las metas puestas a los ejecutivos que atenderán los distintos requerimientos de los clientes, estas se denominan KPI (Key Performance Indicators), y a continuación se definirán por grupo de atención:

Consultas de sus productos y situación actual: se medirán por tiempo de atención, productividad, monitoreo de llamadas, encuesta IVR y reclamos por atención.

- Tiempo de gestión = Promedio máximo 6 minutos.
- Productividad = 75%
- Evaluación de monitoreo: 95% en escucha de protocolo de atención.
- Encuesta IVR: 95% satisfacción del llamado.

Contratación de productos: se medirán por ventas de productos, tiempos de atención, productividad, monitoreo de llamadas, encuesta IVR y reparos del proceso de curse.

Número de operaciones en ventas de productos por ejecutivo, se definen a través de las ventas y productividades actuales.

- Créditos = 23
- Seguros = 15
- Cuotizaciones = 8
- Aumento de cupo = 16
- Tarjetas = 5
- PAC/PAT = 25
- Inversiones y rescates = 50
- Retenciones = 33

Si cada ejecutivo vende un promedio de 175 operaciones, se vendería un total de 32.375 productos.

- Venta de productos = 175 al mes.
- Tiempo de gestión = Promedio máximo 20 minutos.
- Productividad = 85%
- Evaluación de monitoreo de script: 100% en evaluación de escucha, se debe hacer un muestreo del 10% por producto.
- Encuesta IVR: 95% de satisfacción del llamado.
- Reparos de course: Máximo un 5% de las ventas totales, se deben subsanar antes de ser cursado.

Transferencias entre sus productos o terceros: se medirán por tiempo de atención, productividad, monitoreo de llamadas, encuesta IVR y reclamos de una mala gestión.

- Tiempo de gestión = Promedio máximo 6:30 minutos.
- Productividad = 85%
- Evaluación de monitoreo: 95% en escucha de protocolo de atención.
- Encuesta IVR: 95% de satisfacción del llamado.
- Reclamos de transferencias: 0 reclamos por no realización o error en la operación.

Reclamos: se medirán por tiempo de atención, productividad, monitoreo de llamadas, encuesta IVR y reclamos de incumplimiento.

- Tiempo de gestión = Promedio máximo 8 minutos.
- Productividad = 85%
- Evaluación de monitoreo: 95% en escucha de protocolo de atención y post gestión de la solución.
- Encuesta IVR: 95% de solución del llamado.
- Reclamos de incumplimiento: 0 reclamos por incumplimiento de condiciones o estándares de tiempos en solución de un reclamo por error del ejecutivo.

Emergencias: se medirán por tiempo de atención, productividad, monitoreo de llamadas, encuesta IVR y reclamos de gestión.

- Tiempo de gestión = Promedio máximo 8 minutos.
- Productividad = 55%
- Evaluación de monitoreo: 95% en escucha de protocolo de emergencia y post gestión de bloqueos u órdenes de no pago.
- Encuesta IVR: 95% de solución del llamado.
- Reclamos de gestión: 0 reclamos por mala gestión o no realización de bloqueos u órdenes de no pago.

Si se desea analizar el estado actual del Contact Center según los indicadores recién planteados, se recomienda ver el anexo 4.

Por otro lado se recomienda realizar un estudio de los perfiles profesionales de cada grupo especializado. Esto ayudará al momento de contratar a los nuevos ejecutivos que ingresan al Contact Center incorporando un nuevo modelo de contratación basado en las habilidades que debe tener cada profesional al momento de enfrentarse con algún requerimiento o solicitud, a la vez se debe generar un nuevo sistema de capacitación para trabajar con los ejecutivos con rendimientos deficientes dentro de cada grupo especializado, a continuación se detallan los grupos propuestos dentro de las plataformas de atención.

4.2.3.2 Diseño de grupos especializados de atención según requerimientos de los clientes.

Para una mejor atención personalizada, se recomienda utilizar las habilidades de los ejecutivos como una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es utilizar un sistema de contratación del personal de acuerdo a las habilidades que debe tener cada ejecutivo para contestar distintos tipos de requerimientos.

Dentro de los análisis de transacciones y atención del Banco Santander, se definirán cinco funciones principales de usabilidad, dentro de cada división habrá subgrupos especialistas que se dividirán de acuerdo a las funciones definidas.

El enfoque será utilizar las habilidades personales de cada agente, estas definirán el subgrupo que pertenecen. Esto no quiere decir que los ejecutivos no estén aptos para solucionar cualquier tipo de requerimiento, si no que estarán más especializados para resolver un tipo de requerimiento que otro, logrando la eficacia esperada en relación a la productividad de las divisiones.

A continuación se determinaran los grupos especializados de acuerdo a las funciones principales de usabilidad:

Consultas de sus productos y situación actual: ejecutivos capacitados para contestar cualquier tipo de consulta de productos contratados por el cliente, deben conocer las contingencias bancarias, como por ejemplo problemas sistémicos y de página web, no pago de remuneraciones, operación renta, fraudes, etc. Al mes se reciben 76.748 llamadas en operador con un promedio diario de 3.654 llamadas en esta categoría.

Los ejecutivos que trabajaran en este grupo tendrán un tiempo de conversación promedio de 6 minutos con una productividad del 75% en relación al tiempo hablado, cada ejecutivo al día tendrá la capacidad de contestar 45 llamadas ($6\text{hrs} * 60\text{min} * 75\% / 6\text{ min} = 45$ llamadas)

Esto quiere decir que el número de ejecutivos requeridos para contestar los 3.654 llamados es de 85 aproximadamente.

Contratación de productos: el Contact Center debe ser capaz de ofertar y cursar todo tipo de producto del Banco Santander como cuenta corriente, tarjetas de créditos, líneas de créditos, planes, aumentos de cupo, cuotas, PAC/PAT, créditos de consumo, seguros, retenciones de productos, etc.

Dentro de este grupo especialista se busca la vinculación como parte de la estrategia, donde un cliente vinculado se siente más comprometido por la marca.

Al mes se reciben 36.900 llamadas en operador con un promedio diario de 1.845 llamadas en esta categoría y que del total un 70% se transforma en un producto contratado.

Los ejecutivos que trabajaran en este grupo tendrán un tiempo de gestión (incluye tiempo de conversación con el cliente) en promedio de 20 minutos, se considera un tiempo mayor al actual ya que hoy solo cumplen con ofertar al cliente y transferir a los ejecutivos de ventas (que no están capacitados para resolver cualquier tipo de consulta) quienes cierran en la punta con el cliente.

Teniendo este nuevo grupo, no requeriremos transferir al cliente si no tendremos una atención de consulta y contratación de productos en solo un ejecutivo.

Si consideramos el tiempo de 20 minutos y su contrato de jornada parcial equivalente a 6 horas, con una productividad del 85% en relación al tiempo hablado, cada ejecutivo al día tendrá la capacidad de contestar 15,3 llamadas ($6\text{hrs} * 60\text{min} * 85\% / 20\text{ min} = 15,3$ llamadas)

Esto quiere decir que el número de ejecutivos requeridos para contestar los 1.845 llamados es de 125.

Transferencias entre sus productos o terceros: ejecutivos capacitados en transacciones entre productos, terceros bancos y terceras personas, donde este en constante comunicación con los problemas que están afectando a los sistemas tanto dentro del Banco Santander como de otras organizaciones Bancarias.

Al mes en operador se reciben 19.398 con un promedio diario de 925 llamadas en esta categoría.

Los ejecutivos que trabajaran en este grupo tendrán un tiempo de conversaciones promedio de 6:30 minutos por la dificultad de la transacción, hay que considerar que los clientes no llaman realizar solo una transferencia, si se considera una productividad del 85% en relación al tiempo hablado, cada ejecutivo al día tendrá la capacidad de contestar 48 llamadas ($6\text{hrs} * 60\text{min} * 85\% / 6:30\text{ min} = 48$ llamadas)

Esto quiere decir que el número de ejecutivos requeridos para contestar los 925 llamados es de 20.

Reclamos: ejecutivos con un manejo importante en la resolución de problemas, con conocimiento completo del funcionamiento del Banco Santander como organización, capaces de contener a los clientes y entregar una solución rápida y que satisfaga sus requerimientos.

Teniendo una gestión de post gestión si se requiere, donde se vuelva a contactar al cliente para entregar la respuesta de la solución del reclamo.

Al mes en operador se reciben 38.000 con un promedio diario de 1.800 llamadas en esta categoría.

Los ejecutivos que trabajaran en este grupo tendrán un tiempo de gestión (incluyendo el tiempo de conversación) en promedio de 8 minutos con una productividad del 85% en relación al tiempo hablado, cada ejecutivo al día tendrá la capacidad de contestar 38 llamadas ($6\text{hrs} * 60\text{min} * 85\% / 8 \text{ min} = 38 \text{ llamadas}$)

Esto quiere decir que el número de ejecutivos requeridos para contestar los 1.800 llamados es de 47.

Emergencias: ejecutivos con una atención rápida que transmitan confianza y tranquilidad al cliente.

Al mes en operador se reciben 44.000 con un promedio diario de 210 llamadas en esta categoría.

Los ejecutivos que trabajaran en este grupo tendrán un tiempo de conversación en promedio de 8 minutos con una productividad del 55% en relación al tiempo hablado ya que este tipo de llamado requiere un tiempo de gestión posterior para bloqueos en los sistemas y reemisiones de productos. Se debe hacer seguimiento de cada emergencia por posibles casos de fraude, cada ejecutivo al día tendrá la capacidad de contestar 25 llamadas ($6\text{hrs} * 60\text{min} * 55\% / 8 \text{ min} = 25 \text{ llamadas}$)

Esto quiere decir que el número de ejecutivos requeridos para contestar los 210 llamados es de 15.

4.2.4. Valorización

Flujo de caja M\$	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Créditos de Interes del 3% mensuales	\$45,0	\$90,0	\$180,0	\$180,0	\$180,0	\$225,0	\$270,0	\$315,0	\$360,0	\$405,0	\$450,0	\$495,0	\$540,0
Nuevos Créditos de Interes del 3% mensuales	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3	\$2,3
Venta de seguros	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0	\$35,0
Nuevos Venta de seguros	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8	\$1,8
Aumentos de cupo	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0	\$6,0
Nuevos Aumentos de cupo	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3	\$0,3
Cuotizaciones	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0	\$7,0
Nuevas cuotizaciones	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4	\$0,4
Total Ingresos M\$	\$97,7	\$142,7	\$232,7	\$187,7	\$232,7	\$277,7	\$322,7	\$367,7	\$412,7	\$457,7	\$502,7	\$547,7	\$592,7
RRHH	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8	-\$134,8
Nuevos RRHH	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9	-\$27,9
Instalaciones	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3	-\$45,3
Comunicación y tecnología	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8	-\$22,8
Nuevos Comunicación y tecnología	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9	-\$4,9
Total Costos M\$	-\$235,6	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7	-\$230,7
Resultado Antes de impuesto M\$	-\$137,9	-\$88,0	-\$43,0	\$2,0	\$47,0	\$137,0	\$182,0	\$227,0	\$272,0	\$317,0	\$362,0	\$407,0	\$452,0
Impuestos 20%	-\$19,5	-\$28,5	-\$37,5	-\$46,5	-\$55,5	-\$64,5	-\$73,5	-\$82,5	-\$91,5	-\$100,5	-\$109,5	-\$118,5	-\$127,5
Resultado Despues de impuesto M\$	-\$157,5	-\$116,5	-\$80,5	-\$44,5	-\$8,5	\$63,5	\$107,5	\$152,5	\$197,5	\$242,5	\$287,5	\$332,5	\$377,5
Inversión IVR (\$USD 150.000)	-\$79,5												
Inversión 53 Posiciones (infraestructura)	-\$106,0												
Resultado de caja M\$	-\$185,5	-\$157,5	-\$116,5	-\$80,5	-\$44,5	-\$8,5	\$63,5	\$107,5	\$152,5	\$197,5	\$242,5	\$287,5	\$332,5

Tabla 12 Flujo de caja inversión menú IVR (expresado en millones de pesos) y aumento de dotación.

Evaluación de la valoración del proyecto

Para la evaluación del proyecto de mejoramiento de la calidad de Banco Santander se considerará un flujo de caja con periodo de un año (12 meses).

Para ver si la inversión genera una rentabilidad y que esta sea la esperada por la alta dirección se deben generar cálculos financieros que avalen el proyecto en términos monetarios.

1. Cálculo del Margen Bruto: Margen Bruto/Ventas =

$$(\$4.141.800.000 - \$2.772.751.429) / \$4.141.800.000 = 33\%$$

El cálculo del margen bruto indica cual es la utilidad bruta que la empresa percibirá al final del periodo del proyecto, en este caso Banco Santander recibirá el 33% de ganancias de los productos, siendo que el costo por la mantención del Contact Center será de un 57%. Este escenario se dará siempre y cuando el plazo de los créditos de consumo sea en promedio 12 meses con una tasa mensual del 3%.

2. Cálculo del VAN: \$28.344.880

Otro indicador financiero es el VAN el que indica el remanente sobre el retorno de un cierto periodo (12 meses para el caso de Banco Santander) en valor presente. Este remanente es de \$28.344.880, esto quiere decir que se percibirá este monto a valor presente de los doce meses, considerando un WACC⁷ del 13.2% (tasa de retorno expuesta por los accionistas).

3. Cálculo del TIR: 5.61%

Al sacar el VAN se logra obtener el TIR (Tasa Interna de Retorno), es el tipo de interés en donde el VAN se vuelve cero. Si el porcentaje de la tasa es elevado, estamos en frente de una situación donde el negocio será rentable ya que si se observa el mercado es probable que no se logre encontrar una inversión que genere el mismo retorno.

Para los bancos una tasa de retorno del 5,61% puede ser o no rentable dependiendo del tipo de proyecto que se esté evaluando, a la vez el retorno de la inversión será a partir del mes 6, después de este periodo Banco Santander recibirá solo ganancias.

Si se consideran los beneficios que traerá mejorar los indicadores de calidad del Contact Center como; aumentar el número de clientes nuevos, recompra, valoración del producto, etc, más la obtención de indicadores positivos en los factores económicos antes

⁷ El WACC (del inglés Weighted Average Cost of Capital) denominado en español Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) o Promedio Ponderado del Costo de Capital

vistos, se determina que el proyecto de mejoramiento de la calidad del Contact Center es viable.

Las plataformas de servicios al cliente no fueron creados para generar altos ingresos ya que su enfoque no es la venta de productos si no es la atención de consultas y requerimientos, con esto se busca generar una alta percepción en la calidad de cada llamado.

Logrando una percepción de calidad y satisfaciendo los requerimientos de los clientes, se logra una fidelización con la marca y a la vez se disminuyen los reclamos por falta de información o mal manejo de las soluciones entregadas en cada llamado.

Capítulo V Conclusiones.

El concepto de calidad de servicio es subjetivo, porque no se puede comprar ni tocar, depende exclusivamente de la percepción que tienen los clientes en relación a lo entregado con lo esperado (comparación).

Las empresas invierten una gran cantidad de recursos buscando satisfacer a sus clientes, pero algunas veces tienen un concepto errado de los verdaderos requerimientos de estos.

El mercado bancario en Chile es altamente competitivo, existen más de 25 empresas que buscan un espacio en el ranking de los mejores en colocaciones (prestamos). Para alcanzar este objetivo se debe idear una estrategia basada en la creación de un valor que sea sustentable a través del tiempo. Esta creación de valor se denomina ventaja competitiva y existen dos tipos donde las empresas se pueden situar;

1. Bajos Costos, ser líder en los precios.
2. Diferenciación, generar un espacio en la mente de los consumidores que los haga recomprar.

Cuando existe un mercado maduro y competitivo no es suficiente tener una ventaja en costos ya que es fácil de imitar y no tiene permanencia en el tiempo, mientras que la diferenciación genera fidelización y prestigio por la marca.

La diferenciación se logra pensando en los verdaderos requerimientos de los clientes las cuales son dinámicas a través del ciclo de vida de un producto o servicio.

Lograr ser el líder en el mercado bancario es un desafío que requiere tiempo, dinero, compromiso de toda la organización y rediseño constante de los procesos actuales.

Es por esto que se requiere un cambio en el pensamiento y funcionamiento del Contact Center de Banco Santander basado en los requerimientos actuales de los clientes.

Se consideraron los factores fundamentales para el mejoramiento de la calidad de servicio en relación a los resultados esperados de la organización; Segmentación y sistemas tecnológicos basados en los requerimientos de los clientes, la modificación de estos dos factores generará un rediseño en el actual modelo de atención telefónico, que consideran 6 etapas.

1. Establecer un patrón de conducta o tendencia de los clientes, a través de indicadores de frecuencia de uso del canal de atención. En esta memoria de título se analizó una muestra del 6% de los clientes que llaman al Contact Center, de estos se tomaron

- factores comunes los cuales agruparon a esta muestra en 3 grupos homogéneos, con las siguientes características en común; nivel de renta y estudio, conocimiento del producto: nivel de contratación, nivel de sensibilidad al precio, rentabilidad percibida, nivel de llamadas mes, nivel de reclamos y fidelización.
2. Categorizar a los clientes de acuerdo a sus requerimientos en las llamadas. Se logran definir 3 grupos de clientes denominados A, B y C los cuales ayudaran a la gestión y será el punta pie para el rediseño del actual modelo del Contact Center, donde esta categorización se verá en todo el proceso de atención.
 3. Rediseñar conceptualmente el sistema IVR, logrando un dinamismo en el menú a través de la segmentación antes mencionada. Los cambios importantes que se consideran relevantes para el mejoramiento de la calidad del Contact Center en la autoatención son:
 - División de los menús de acuerdo a los perfiles de clientes y sus comportamientos, con un dinamismo en relación al ciclo de vida de cada cliente (categorización por división).
 - Menú A: incluye el 60% de las llamadas, IVR Consultivo.
 - Menú B: incluye el 25% de las llamadas, IVR ofertas y campañas.
 - Menú C: incluye el 15% de las llamadas, atención personalizada con foco en la rentabilidad del capital de los clientes.
 - Disminución de las opciones generales del menú IVR, llegando a una propuesta de al menos de un 50% menos del actual.
 - Coherencia entre las opciones del menú, hoy se busca que el sistema sea inteligente y consecuente.
 - Mayor penetración en el menú IVR traspasando un modelo consultivo a transaccional entregando tranquilidad al cliente a través de un comprobante de transacción.
 4. Rediseñar el modelo de atención por ejecutivo según la segmentación antes mencionada, debe tener total lógica entre el menú IVR y la atención mediante ejecutivo la cual se basará en la cercanía y conocimiento de cada segmento y su comportamiento a través del tiempo.
 5. Dimensionar las plataformas para el nuevo modelo de atención: dimensionamiento de la atención mediante ejecutivo según divisiones (Contratación de ejecutivos según plataformas).
 - Modelo A: 40 recursos, costo mensual \$20.200.000 + Inversión \$40.000.000 (Posiciones de trabajo).
 - Modelo B: 13 recursos, costo \$7.702.500 + Inversión \$16.000.000 (Posiciones de trabajo).
 - Modelo C: Sin contratación ni costos asociados.

6. Implementación y comunicación de los nuevos modelos de atención A, B y C, con un sistema que ayudará para el control de gestión a través de indicadores específicos denominados KPI.

Con los cambios propuestos se espera un aumento en los resultados de satisfacción en 13 puntos llegando al 85% de la encuesta Adimark y una mayor retención de clientes en el sistema automatizado llegando a un 80% de los clientes que llaman al Contact Center, esto es debido a la incorporación de las nuevas opciones de autoatención donde se pasa de un menú IVR consultivo a uno más transaccional, generando una menor espera en la atención mediante ejecutivo debido a la disminución de llamadas que ahora se autogestionarán en el IVR.

Cada vez se acerca al valor esperado de una encuesta Adimark del 93% quedando con una brecha de 8 puntos los cuales se esperan mejorar en la atención mediante ejecutivo, con plataformas caracterizadas logrando un conocimiento específico de los comportamientos de cada segmento, enfocada a una conversación personal y entregando soluciones eficientes de cada requerimiento de los clientes.

El costo de la inversión es de MM\$ 185.500 y los indicadores económicos como VAN y TIR indican que los resultados financieros serán positivos para la empresa al final del periodo estipulado (12 meses), donde el beneficio otorgado también es mayor sobre el costo del proyecto en términos de disminución de reclamos, fidelización y aumento de número de clientes, penetración de la marca en el mercado y reducción de las brechas en los estándares de calidad esperados.

El resultado final de los puntos anteriores es posicionar la marca dentro del mercado bancario, siendo líderes en calidad de servicios, con una alta tasa de retención de clientes fidelizados, con ingresos de nuevos clientes que generaran un aumento de capital por conceptos de mayor flujo de ventas en otros canales como Internet, sucursales y fuerza de ventas.

La valoración de la marca tiene un costo elevado que se debe asumir, es por esto que se recomienda hacer la inversión para la creación y/o modificación de los menús IVR (tres divisiones), el rediseño del actual modelo de atención y la contratación de nuevo personal capacitado, con foco en el cumplimiento de los estándares de calidad con un sistema de control en la gestión.

Anexos

Anexo 1: Análisis encuesta Adimark.

Continuación se desarrollará un análisis de los resultados actuales de la encuesta Adimark que mide la satisfacción de los clientes del Contact Center del Banco Santander. Las preguntas van enfocadas a saber cómo califican los clientes al sistema automatizado (IVR) y la atención mediante un ejecutivo.

Para entender mejor cada modelo de atención, se dividirá el proceso de análisis en dos, como se muestra a continuación:

- Clientes atendidos a través del menú IVR.
- Clientes atendidos a través del ejecutivo.

Al lograr esta separación se podrá focalizar el resultado de cada pregunta y los requerimientos reales que tienen los clientes que llaman al Contact Center.

La forma de evaluación es una nota de 1 a 7 siendo un 1 la nota mínima y un 7 la nota máxima.

Dentro de lo que se espera de esta encuesta es que solo el 5% de los clientes evalúen con notas bajas cada pregunta.

De la encuesta realizada del Contact Center del Banco Santander, de un total de 300 clientes encuestados 66 de ellos se auto-atendieron a través del sistema IVR y el restante equivalente a 234 se atendió a través del ejecutivo.

El análisis se dividirá según el tipo de cliente en relación a las siguientes variables:

Sexo: Hombre o Mujer

Edad: 0 a 30 años / 31 a 50 años / 51 a 65 años / mayor a 65 años

Segmento del cliente: Classic / Premier / Preferente

Encuesta de clientes atendidos a través del menú IVR

Con el siguiente cuadro [Tabla 13] se puede determinar que el 51,5 % de los clientes encuestados es hombre y que la edad predominante se encuentra entre 31 a 65 años de edad.

El 48.5% restante de los clientes encuestados es mujer y la edad predominante también se sitúa entre los 31 a 65 años de edad.

Sexo	Edad	Classic	Premier	Preferente	Encuestados
Hombre	Menor a 30 años	1	1	1	3
	31 a 50 años	9	3	3	15
	51 a 65 años	5	2	2	9
	Mayor a 65 años	2	2	3	7
Mujer	Menor a 30 años	0	0	0	0
	31 a 50 años	10	1	0	11
	51 a 65 años	11	2	0	13
	Mayor a 65 años	4	3	1	8
Total Encuestas		42	14	10	66

Tabla 13 Segmentación de clientes por encuesta Adimark (atención IVR)

A continuación se presentan los resultados generales de la encuesta Adimark en relación al menú IVR (auto-atención de los clientes), a la vez se mostrara el % de diferencia entre el resultado obtenido y la nota máxima que se puede obtener, los valores que se encuentran mayor a un 12% serán denominados en estado crítico y se deben analizar con un detalle mayor para reconocer la causa, los resultados se tabulan a continuación;

Factibilidad de contacto = 6.28 → 10.3% Normal

Facilidad de uso = 6.18 → 11.6% Alterado

Rapidez de respuesta = 6.09 → 12.9% Critico

Cantidad de opciones	= 6.05 → 13.5% Critico
Claridad de instrucciones	= 6.32 → 9.74% Normal
Solución al requerimiento	= 6.18 → 11.65% Alterado
Evaluación general del servicio	= 6.14 → 12.26% Critico
Evaluación general Banco Santander	= 5.72 → 18.35% Critico

Los resultados de la encuesta Adimark en estado crítico serán analizados con un mayor detalle. Para esto los clientes se segmentaran entre hombres y mujeres, y rangos de edad.

Hombres

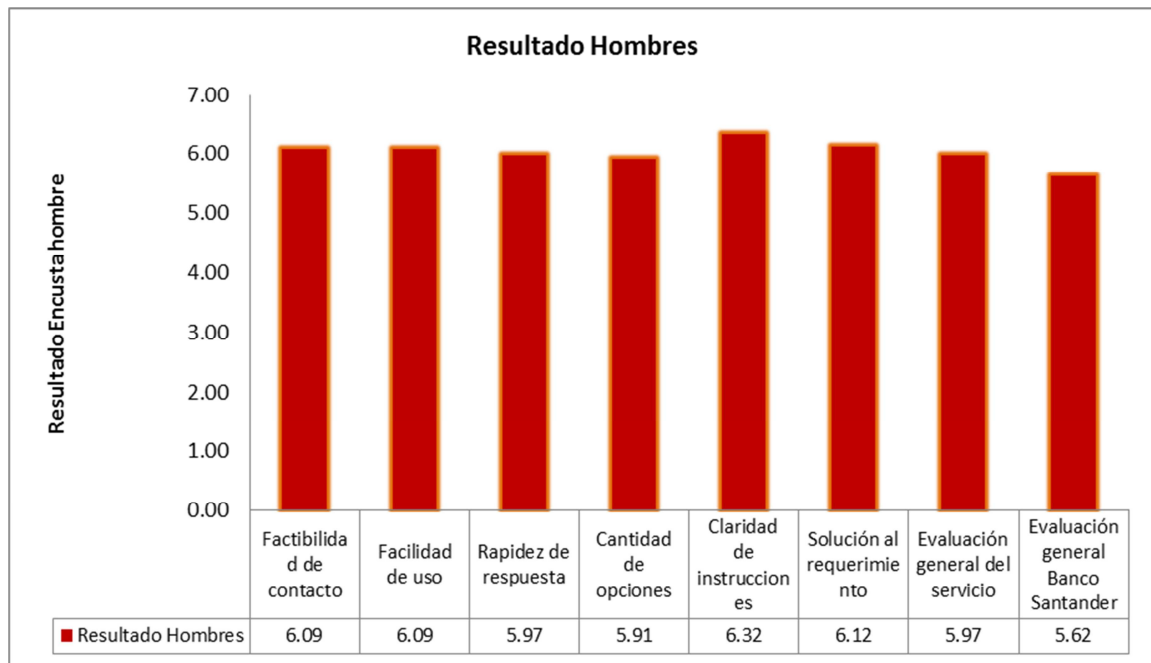


Gráfico 6 Resultado IVR Encuesta Adimark hombres (Elaboración propia).

Del resultado final de la encuesta podemos inferir que los clientes evalúan con un promedio de 6.01 la atención a través del IVR, y la diferencia que se da es de un 14% en relación al resultado esperado que dentro del criterio se encuentra tipificado en estado crítico.

A continuación se analizarán los resultados en estado crítico y si existe alguna relación con las características del tipo de cliente que castiga cada pregunta.

Rapidez de respuesta: clientes segmento *Classic* menores a 50 años, esto nos indica que este tipo de cliente no le gusta esperar durante la llamada.

Capacidad de opciones: clientes segmento *Premier* y *Preferente* menores a 50 años, estos nos indica que este tipo de cliente encuentra que las opciones del menú son demasiadas y que tiene problemas para encontrar la opción que necesitan en cada llamada.

Evaluación general del servicio: clientes segmento *Preferente* de todas las edades, esto quiere decir que el menú IVR no satisface sus requerimientos.

Evaluación general Banco Santander: clientes de cualquier segmento pero de una edad de 50 años hacia arriba, esto quiere decir que el cliente adulto es más exigente en relación a la satisfacción en general, es el indicador que más castigan en la encuesta, pero no solo está insatisfecho con la atención del IVR sino también con la entidad como banco.

Mujeres

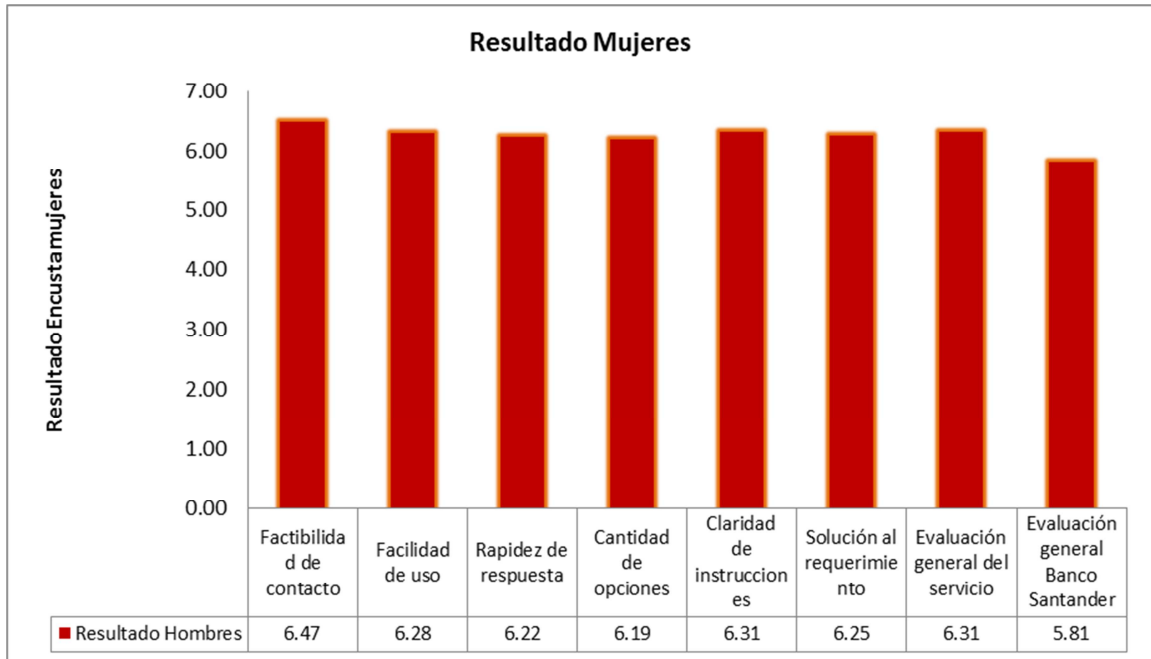


Gráfico 7 Resultado IVR encuesta Adimark mujeres (Elaboración propia).

Del resultado final de la encuesta que contestaron las mujeres se puede indicar que la evaluación de la autoatención es en promedio un 6.23, con una diferencia positiva del 0.22 en relación a los resultados de la encuesta de los hombres. Con este resultado hay una diferencia del 10.98% con relación al resultado esperado, que dentro los criterios es un valor alterado.

A continuación se analizarán los resultados en estado crítico y si existe alguna relación con las características del tipo de cliente que castiga cada pregunta.

Rapidez de respuesta: clientes segmento *Premier* y *Classic* con edad mayor a 50 años, quiere decir que las mujeres adultas no quieren esperar por una auto-atención a través del IVR.

Cantidad de opciones: clientes segmento *Classic* entre 31 y 65 años, esto quiere decir que no están conforme con el menú IVR ya que encuentra que la cantidad de opciones son muchas en relación a la ocupancia de cada una de ellas.

Solución al requerimiento: clientes segmento *Classic* entre 31 y 65 años, esto quiere decir que los clientes cortaron la llamada o tuvieron que ser atendidos por un ejecutivo para que su requerimiento fuera resuelto.

Evaluación general Banco Santander: clientes de cualquier segmento y de todas las edades, esto quiere decir que la mayoría de las encuestadas no se encuentra satisfecha con entidad como banco, sin importar el canal de atención.

Encuesta de clientes atendidos a través del ejecutivo.

Con el siguiente cuadro [Tabla 14] se puede determinar que el 60,68 % de los clientes encuestados es hombre y que la edad predominante se encuentra entre los rango de 31 a 50 años de edad.

El 39.31% restante de los clientes encuestados es mujer y la edad predominante también se sitúa entre los 31 a 50 años de edad.

Sexo	Edad	Classic	Premier	Preferente	Encuestados
Hombre	Menor a 30 años	19	6	0	25
	31 a 50 años	42	27	15	84
	51 a 65 años	10	6	10	26
	Mayor a 65 años	2	4	1	7
Mujer	Menor a 30 años	12	6	0	18
	31 a 50 años	42	7	2	51
	51 a 65 años	9	6	5	20
	Mayor a 65 años	1	0	2	3
Total Encuestas		137	62	35	234

Tabla 14 Segmentación de clientes por encuesta Adimark (atención ejecutivo)

A continuación se presentan los resultados en general de la encuesta Adimark en relación a la atención mediante un ejecutivo, a la vez se mostrara el % de diferencia entre el resultado obtenido y la nota máxima que se puede obtener, los valores que se encuentran mayor a un 12% serán denominados en estado crítico y se deben analizar con un detalle mayor para reconocer la causa, los resultados se tabulan a continuación;

Factibilidad de contacto = 5.86 → 16.23% Crítico

Tiempo de espera de atención = 5.64 → 19.39% Crítico

Amabilidad del ejecutivo	= 6.47 → 7.55%	Normal
Claridad de la información	= 6.23 → 10.97%	Alterado
Conocimiento demostrado	= 6.22 → 11.14%	Alterado
Capacidad de resolución	= 5.99 → 14.4%	Critico
Servicio del ejecutivo	= 6.20 → 11.36%	Critico
Solución al requerimiento	= 5.81 → 16.95%	Critico
Evaluación general del servicio	= 5.88 → 16.02%	Critico
Evaluación general Banco Santander	= 5.48 → 21.73%	Critico

Los resultados de la encuesta Adimark en estado crítico serán analizados con un mayor detalle. Para esto los clientes se segmentaran entre hombres y mujeres, y rangos de edad.

Hombres

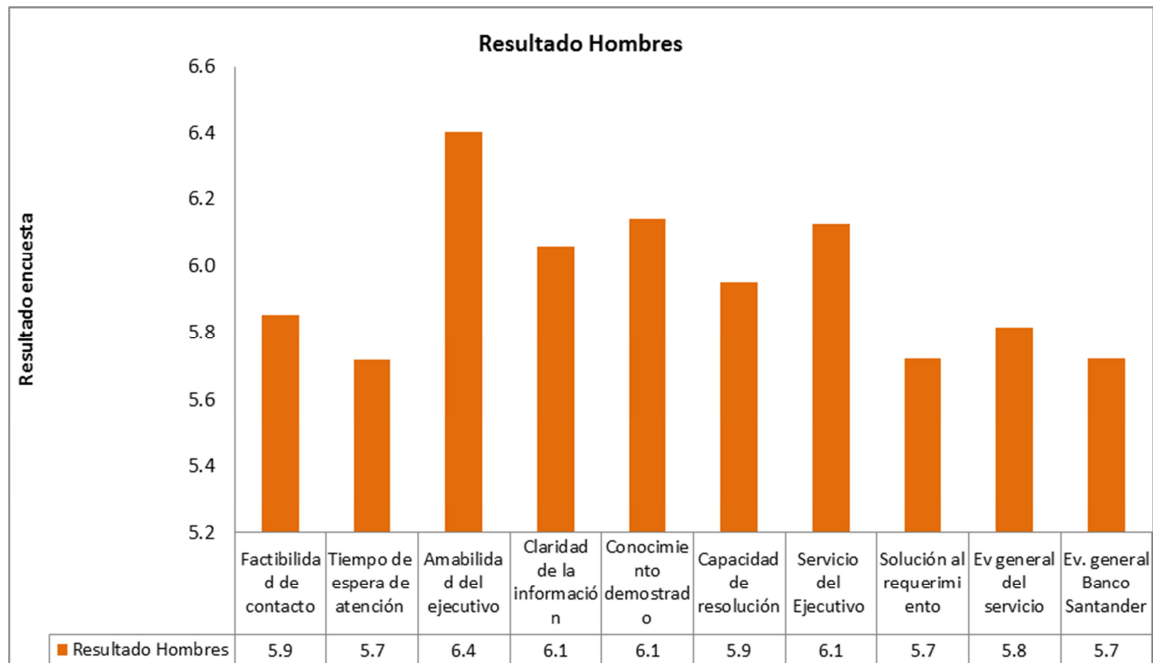


Gráfico 8 Resultado atención operador encuesta Adimark hombres (Elaboración propia).

Del resultado final de la encuesta contestada por los hombres se puede indicar que la nota promedio en relación a la atención a través del ejecutivo es de un 5.95, con una diferencia del 14,98% en relación al resultado esperado, que dentro de los criterios ya estipulados este valor se encuentra tipificado en estado crítico.

A continuación se analizarán los resultados en estado crítico y si existe alguna relación con las características del tipo de cliente que castiga cada pregunta.

Factibilidad de contacto: clientes segmento *Premier* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que los hombres adultos tienen una mala percepción en la disponibilidad de los ejecutivos, sienten que es difícil lograr una comunicación con el Contact Center.

Tiempo de espera de atención: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esta pregunta tiene una evaluación deficiente y esto quiere decir que los hombres adultos sienten que el tiempo promedio actual de espera entre el traspaso del IVR y el ejecutivo es elevado, esto es coherente con la mala percepción de la factibilidad de contacto, ya que encuentran que es difícil lograr una conexión.

Capacidad de resolución: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que los hombres adultos perciben que los ejecutivos no cuentan con una preparación o tienen seguridad en la respuesta otorgada al requerimiento.

Solución de requerimiento: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que los hombres adultos, no se sienten satisfechos con la solución entregada por el ejecutivo.

Evaluación general del servicio: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que a pesar de que la atención sea personalizada a través de un ejecutivo, no están conforme con la atención y resolución a su requerimiento.

Evaluación general Banco Santander: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que la mayoría de las encuestadas no se encuentra satisfecha con entidad como banco, sin importar el canal de atención.

Mujeres

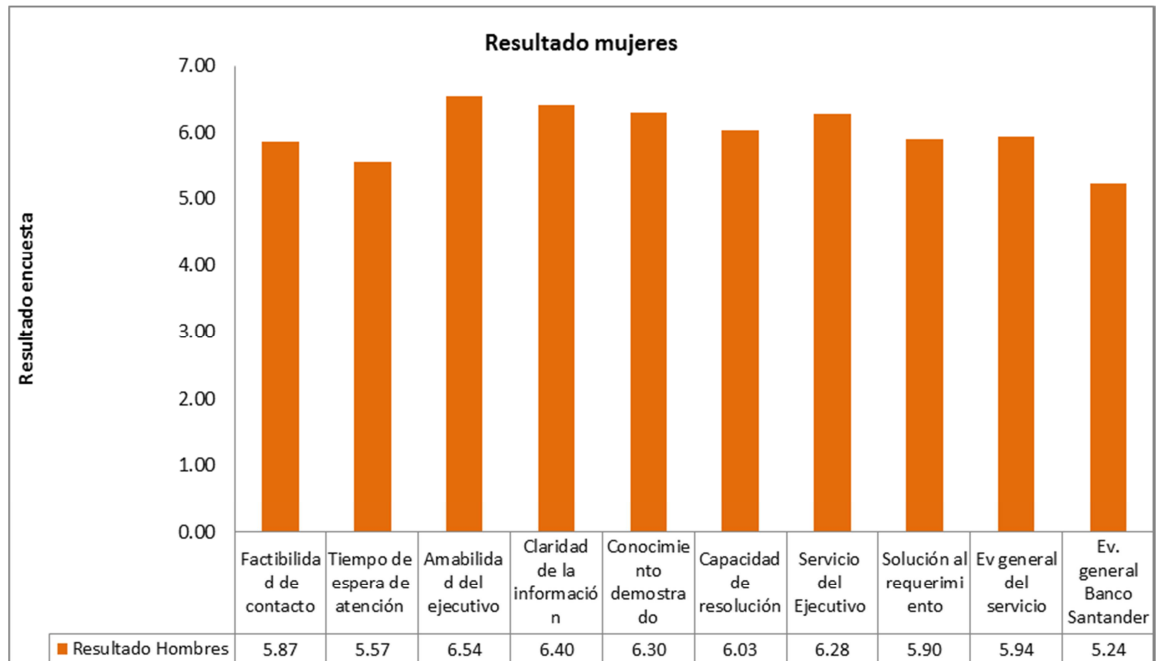


Gráfico 9 Resultado atención operador encuesta Adimark mujeres (Elaboración propia).

El resultado final de la encuesta de las mujeres nos indica que evalúa la atención a través del ejecutivo con promedio del 6.0, con una diferencia positiva del 0.05 en relación a la encuesta de los hombres. Con este resultado existe una diferencia del 14.17% con relación al resultado esperado, que dentro del criterio ya utilizado se clasifica en estado crítico.

A continuación se analizarán los resultados en estado crítico y si existe alguna relación con las características del tipo de cliente que castiga cada pregunta.

Factibilidad de contacto: clientes segmento *Premier* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que las mujeres adultas, tienen una mala percepción en la disponibilidad de los ejecutivos, sienten que es difícil lograr una comunicación con el Contact Center.

Tiempo de espera de atención: clientes segmento *Premier* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que las mujeres adultas, sienten que el tiempo promedio actual de espera entre el traspaso del menú IVR y el ejecutivo es elevado, esto es coherente con la mala percepción de la factibilidad de contacto, ya que encuentran que es difícil lograr una conexión.

Solución al requerimiento: clientes segmento *Premier* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que las mujeres adultas, no se sienten satisfechos con la solución entregada por el ejecutivo.

Evaluación general del servicio: clientes segmento *Premier*, *Preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que a pesar de que la atención sea personalizada a través de un ejecutivo, no están conforme con la atención y resolución a su requerimiento.

Evaluación general Banco Santander: clientes segmento *premier*, *preferente* y *Classic* entre los 31 a los 50 años, esto quiere decir que la mayoría de las encuestadas no se encuentra satisfecha con entidad como banco, sin importar el canal de atención.

Anexo 2: Medición del IVR actual.

Al llamar al 6003203000 una operadora da el saludo de bienvenida:

“Bienvenido a VOX del Banco Santander”

Paso 1: solicita el RUT para identificar si la persona que está ingresando es cliente del Banco Santander. Esto se produce a través de un cruce de productos que el cliente tiene contratado, como por ejemplo; cuenta corriente, tarjeta de crédito, inversiones, créditos, etc. Luego se reconoce que tipo de segmento de cliente es a través de la renta, definida en anteriormente.

En el caso de que el Rut no sea reconocido como cliente o este no ingrese el dato solicitado, la llamada es traspasada a través de un VDN a la plataforma del Contact Center.

El 15% de los clientes no ingresa Rut o no es reconocido como cliente banco, esto es equivalente a 32.105 clientes.

Este porcentaje es bastante elevado y afecta directamente al tiempo de conversación, dificulta la atención ya que el cliente al ingresar a la plataforma debe ser autenticado (Rut) y validado (clave de 4 dígitos) antes de entregar cualquier tipo de información.

Paso 2: si es un cliente identificado, solicita clave de acceso al menú IVR, para levantar las opciones actuales con información del cliente como, saldos, productos, transacciones, etc.

Si ocurre algún tipo de error o no reconoce la clave del cliente, este se deriva a través de un VDN a la plataforma del Contact Center.

El 10% no ingresa clave o esta no corresponde, esto es equivale a 21.583 de clientes que son atendidos en humano.

Después de ser validado (clave de 4 dígitos), pasan aproximadamente tres segundos para que se despliegue el primer nivel de opciones del menú IVR:

Consultas sobre productos (opción 1): Dentro de esta opción el cliente puede escuchar sobre sus productos, como consultas de saldos o cupos, información de las cuentas, últimos movimientos, pagos, contratar pagos automáticos, cambio de claves.

Los productos pueden ser los siguientes: cuenta vista, cuenta corriente, línea de crédito, cheques y tarjetas de crédito y débito.

El 97,23% de los clientes que resuelve en IVR presiona la opción 1, esto es equivale a 321.990 de clientes que son autoatendidos.

A continuación se muestra la cantidad de consultas por cada producto [Tabla 15], del total de los clientes que presiona la opción 1 el 88,98% requiere información de su cuenta

corriente, el 7,62% de la tarjeta de crédito y un 2,58% minoritario es la suma de las opciones de consultas restantes.

En relación al cambio de clave son muy pocos los clientes que realizan esta transacción a través del menú IVR, ya que por alguna razón prefieren al ejecutivo, o simplemente desconocen este servicio al no estar en el primer nivel del menú, los clientes que utilizan esta opción es el 0,82%.

Consultas Opción n°1		
Tarjeta de crédito	24.541	7,62%
Cuenta Corriente	286.518	88,9%
Cuenta Vista	5.354	1,66%
Línea de crédito	2.385	0,74%
Super línea de protección	323	0,10%
Estado de cheque	70	0,02%
Vale Vista	164	0,05%
Cambio de clave y/o activación	2.635	0,82%
Total	321.990	100,0%

Tabla 15 Número consultas por producto y cambio de clave

Bloqueos de órdenes de no pago y denuncia de siniestros (opción 2): esta opción es la denominada emergencias, donde el cliente tiene algún tipo de problema como: bloqueo o desbloqueo de una tarjeta de crédito o débito, ingresar una ONP (orden de no pago de un cheque).

Esta operación al ser tan compleja no se puede realizar a través del IVR, es por eso que se transfiere a un ejecutivo e ingresa a la cola del VDN con prioridad uno por ser un llamado de emergencias.

Actualmente la cantidad de clientes derivados es 44.400 equivalente al 20,3% del total de atención en plataforma.

Inversiones (opción 3): opción que se deriva al área especializada que se preocupa de ver el estado del capital de los clientes y su rentabilidad en productos como; fondos mutuos, acciones y depósitos a plazo.

Actualmente la cantidad de clientes derivados es de 7.700 equivalente al 3.55% del total de atención en plataforma.

Pagos, transferencias de fondos y supergiros (opción 4): es la opción donde los clientes pueden pagar sus productos, realizar avances desde las tarjetas de crédito, transferencias entre productos y a terceros, y a la vez pueden realizar súper giros de dinero [Tabla 16].

Nota: No se puede realizar transferencias a terceros a través del IVR, ya que es un poco compleja la validación, el cliente al marcar la opción se deriva a un ejecutivo para evitar posibles fraudes.

Dentro de esta opción los clientes tienden a dudar de la transacción ya que no existe alguna herramienta de respaldo, es por esto que la utilización llega al 0,84% del total de los resueltos en IVR.

La opción más utilizada es el pago de productos con 1.925 transacciones, podemos ver que un % minoritario hace alguna transferencia, repactación o supergiros.

Consultas Opción n°4		
Pago de productos	1.925	63.8%
Transferencia entre productos	42	1.39%
Transferencia a 3ros mismo banco.	195	6.47%
Transferencia a 3ros otros bancos.	642	21.3%
Supergiros	123	4.08%
Repactación TC	89	2.95%
Total	3.016	100.0%

Tabla 16 Número de pagos, transferencias, supergiros y repactación TC

Activar o desactivar el disponible en línea al inicio de la llamada (opción 5):

Esta opción tiene relación con el inicio de la llamada en el menú IVR donde los clientes deciden si desean escuchar o no el saldo de la cuenta corriente y la línea de crédito [Tabla 17].

Actualmente la cantidad de llamadas que se derivan a través de esta opción es un 1,35% de las resueltas en el menú IVR equivalente a 4.476 clientes.

Consultas Opción n°4		
Activación	1.295	28,9%
Desactivación	3.181	71,1%
Total	4.476	100.0%

Tabla 17 Número de saldos automáticos

Hablar con un ejecutivo (opción 0):

El 51,31% de los clientes que desean resolver sus requerimiento en plataforma utiliza la opción 0 como su primera prioridad.

Anexo 3: Dimensionamiento de las divisiones a través de WFM

Se utilizará la herramienta WFM (Workforce Management) para el pronóstico y programación de turno de cada división. La herramienta es capaz de entregar la dotación requerida para contestar un cierto número de llamadas de acuerdo a condiciones determinadas por la organización. A continuación se presentaran los pasos simplificados del dimensionamiento.

Paso 1: se obtendrán las llamadas históricas [Tabla 18] a través de WFM por cada división (A, B y C) y tiempos promedios [Tabla 19] por cada llamada, la distribución de cada día será por periodos de cada media hora [Figura 21].

Paso 2: se ingresan los estándares de calidad [Figura 22] como productividad de las plataformas, Abandono y Service Level esperados, estos niveles de servicios son definidos por la organización los cuales serán necesarios para generar la capacidad requerida para la atención del Contact Center [Figura 23].

Paso 3: con todos los números ya definidos se procede a generar los turnos por plataforma donde se ajustaran los ejecutivos a la curva definida por el pronóstico de atención [Figura 24].

Paso 4: al final del proceso se debe realizar una comparación de lo requerido indicado por el sistema y lo real. Es una comparación de la capacidad actual (línea roja) y lo requerido por WFM para contestar los llamados de acuerdo a los estándares que cada organización estime [Figura 25].

Llamadas por división

Tiempo	División A	División B	División C
8:00 - 8:30	34	16	13
8:30 - 9:00	95	46	29
9:00 - 9:30	220	96	76
9:30 - 10:00	321	124	90
10:00 - 10:30	383	146	103
10:30 - 11:00	379	160	103
11:00 - 11:30	410	138	119
11:30 - 12:00	383	160	101
12:00 - 12:30	386	160	103
12:30 - 13:00	390	142	113
13:00 - 13:30	371	154	109
13:30 - 14:00	331	124	88
14:00 - 14:30	271	92	68
14:30 - 15:00	281	96	55
15:00 - 15:30	295	98	66
15:30 - 16:00	262	94	68
16:00 - 16:30	289	102	72
16:30 - 17:00	250	106	57
17:00 - 17:30	228	88	70
17:30 - 18:00	220	76	64
18:00 - 18:30	170	72	64
18:30 - 19:00	161	56	41
19:00 - 19:30	101	52	47
19:30 - 20:00	81	48	35
20:00 - 20:30	75	30	23
20:30 - 21:00	113	24	23
Total Llamadas	6.500	2.500	1.800

Tabla 18 Llamadas promedio por tramo horario

Tiempos promedio por división

Tiempo	División A	División B	División C
8:00 - 8:30	240,12	241,55	329,81
8:30 - 9:00	302,45	330,04	313,77
9:00 - 9:30	304,28	326,92	329,81
9:30 - 10:00	349,19	435,2	350,26
10:00 - 10:30	359,27	409,17	373,12
10:30 - 11:00	357,44	373,77	360,69
11:00 - 11:30	359,27	330,04	359,28
11:30 - 12:00	354,69	386,27	338,83
12:00 - 12:30	341,86	442,49	351,66
12:30 - 13:00	353,77	397,72	319,79
13:00 - 13:30	353,77	441,45	365,5
13:30 - 14:00	359,27	332,13	358,68
14:00 - 14:30	364,77	349,83	342,44
14:30 - 15:00	349,19	332,13	376,32
15:00 - 15:30	360,19	372,73	339,63
15:30 - 16:00	351,94	445,61	346,85
16:00 - 16:30	357,44	525,78	333,22
16:30 - 17:00	348,27	337,33	363,49
17:00 - 17:30	370,27	452,9	377,33
17:30 - 18:00	362,02	373,77	394,57
18:00 - 18:30	374,85	436,24	352,47
18:30 - 19:00	370,27	366,48	397,58
19:00 - 19:30	400,51	364,4	424,84
19:30 - 20:00	365,69	431,04	344,45
20:00 - 20:30	382,18	459,15	348,46
20:30 - 21:00	383,1	387,31	323,59
Tiempo Promedio	353	388	354

Tabla 19 Tiempos promedio por tramo horario

WFM Web Supervisor - Microsoft Internet Explorer

Forecast - Historical data Volumes

Period: Week Granularity: 15 Date: 06-04-2009 - 12-04-09

Show columns: Volume Volume % AHT

Time steps	06-04-09		07-04-09		08-04-09		09-04-09		10-04-09		11-04-09		12-04-09	
	IV	AHT	IV	AHT	IV	AHT	IV	AHT	IV	AHT	IV	AHT	IV	AHT
	3613	213,34	3327	217,00	2829	226,95	2929	202,84	340	191,13	336	189,72	247	189,01
01:30 PM	82	192,02	91	216,52	59	190,23	88	169,75	11	302,11	11	197,78	8	232,57
01:45 PM	01	232,45	00	230,21	71	210,55	70	103,96	4	427,70	9	220,90	0	173,62
02:00 PM	85	188,36	93	230,91	66	196,12	71	172,08	11	111,00	9	109,38	9	129,75
02:15 PM	77	192,59	68	237,80	68	219,67	48	202,17	8	174,45	6	217,50	6	360,44
02:30 PM	79	249,27	54	248,36	63	222,92	66	191,70	5	287,50	4	328,67	6	189,67
02:45 PM	64	221,34	61	246,79	61	199,64	67	216,28	8	199,20	8	163,40	5	143,75
03:00 PM	77	218,99	47	240,78	51	232,71	50	193,30	6	147,67	5	171,00	5	193,25
03:15 PM	53	221,80	48	180,07	52	235,62	62	200,52	12	291,58	7	71,17	7	224,00
03:30 PM	78	227,77	65	187,61	60	238,54	56	204,27	9	240,82	9	91,43	6	206,33
03:45 PM	72	232,03	63	202,61	59	236,37	71	175,08	8	256,56	8	137,80	8	149,44
04:00 PM	80	204,67	73	224,35	68	214,70	75	202,93	8	172,00	20	190,43	12	154,60
04:15 PM	72	227,44	64	203,82	63	250,42	73	193,19	5	303,00	11	188,67	6	285,67
04:30 PM	80	174,45	63	255,77	65	237,17	58	200,91	0	557,50	11	181,12	11	197,67
04:45 PM	78	219,60	69	227,65	56	271,12	46	197,29	6	200,25	4	132,00	9	129,17
05:00 PM	78	248,26	56	271,79	49	252,87	61	177,23	11	101,54	9	140,33	4	212,71
05:15 PM	90	216,44	60	243,08	68	242,57	59	266,46	4	652,00	7	135,75	8	86,29
05:30 PM	85	300,35	69	217,59	64	254,84	60	206,41	10	117,67	3	189,00	10	271,79
05:45 PM	78	203,39	53	216,83	53	263,93	37	208,83	9	105,56	11	193,00	3	171,00
06:00 PM	55	210,06	50	255,43	39	247,43	44	222,62	0	2018,00	5	260,33	1	16,00
06:15 PM	55	169,35	34	297,08	40	221,67	33	222,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00
06:30 PM	36	216,80	35	226,33	16	236,88	26	180,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00
06:45 PM	36	182,28	30	199,52	23	219,05	23	202,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00
07:00 PM	61	191,00	19	230,00	20	203,09	15	267,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
07:15 PM	45	294,67	28	216,16	15	295,20	11	255,82	0	0,00	0	0,00	0	0,00
07:30 PM	43	221,40	26	256,95	20	313,50	23	214,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00
07:45 PM	30	155,22	17	217,06	19	283,37	20	141,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08:00 PM	23	190,14	26	211,25	18	330,24	11	230,79	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08:15 PM	24	178,29	18	274,09	11	303,80	15	154,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08:30 PM	30	246,79	12	258,08	28	204,12	11	149,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00
08:45 PM	21	159,52	12	246,25	19	226,32	13	246,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00
09:00 PM	2	392,67	1	236,33	5	166,80	1	445,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
09:15 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
09:30 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
09:45 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10:00 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10:15 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10:30 PM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Figura 22 Resultado histórico del volumen de llamadas y tiempos por tramo horario.

Staffing Build Wizard

Specify service level objectives

Use Estimated Average Time to Abandon (sec):

Use Service Level Objective

90 % Answered in 20 sec Use Template Data

Use Average Speed Of Answer Objective

ASA (sec): Use Template Data

Use Occupancy Objectives

Maximum Occupancy Rate (%): 85 Use Template Data

Use Abandoned Interaction Objective

Maximum Percent of Interactions Abandoned (%):

Figura 23 Ingreso de datos para el cálculo de capacidad requerida.

Forecast - RRMM_JUL_del 01 JUL al 28 JUL Staffing

Period: Planning Period Granularity: Daily Date: 01-07-2013 - 28-07-13

Show columns: Calc. Req.

Week	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo	Weekly Totals
	Calc.	Calc.	Calc.	Calc.	Calc.	Calc.	Calc.	Calc.
01-07-13	169,84	154,94	146,38	139,45	132,52	33,38	22,92	799,41
08-07-13	160,96	127,36	116,76	115,85	107,11	29,98	20,24	678,26
15-07-13	121,51	102,22	106,97	100,95	107,74	26,36	16,39	582,16
22-07-13	112,32	108,92	108,06	106,79	105,57	21,88	13,77	577,31

Figura 24 Cálculo de capacidad requerida.

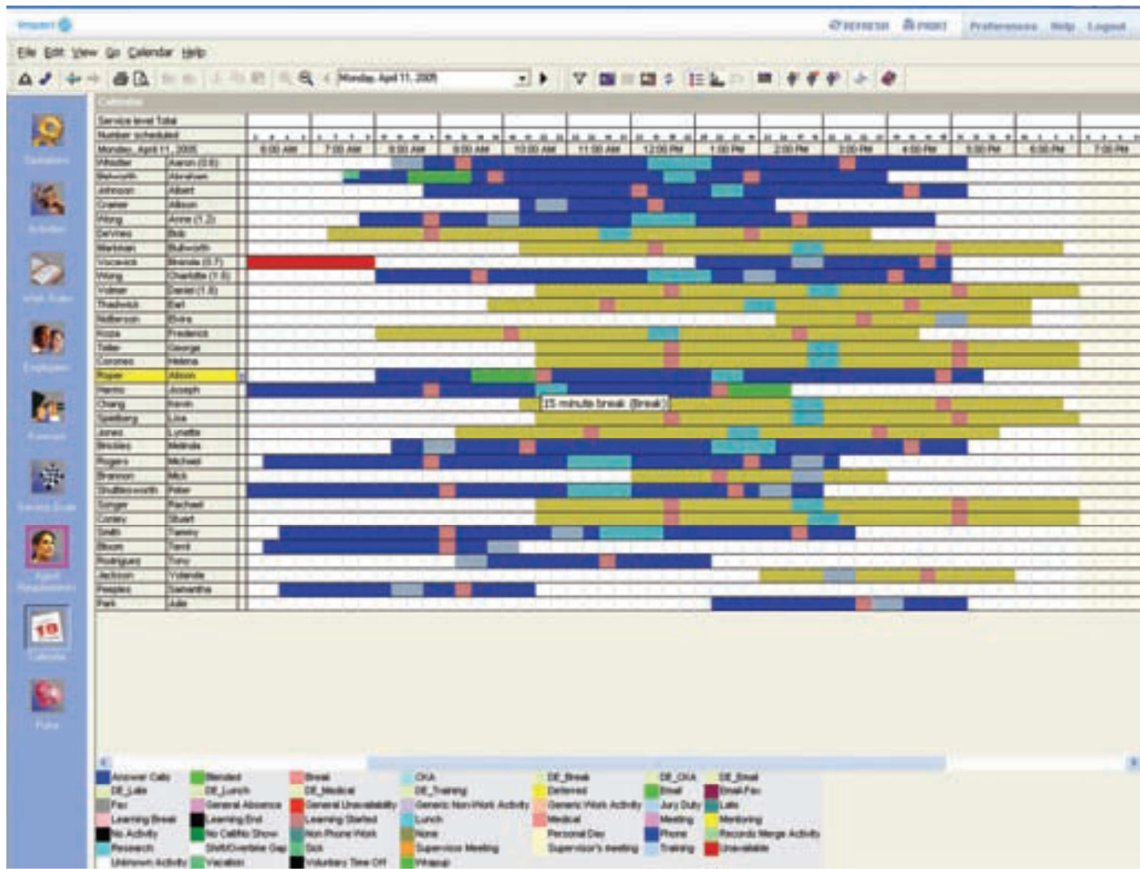


Figura 25 Generación de turno

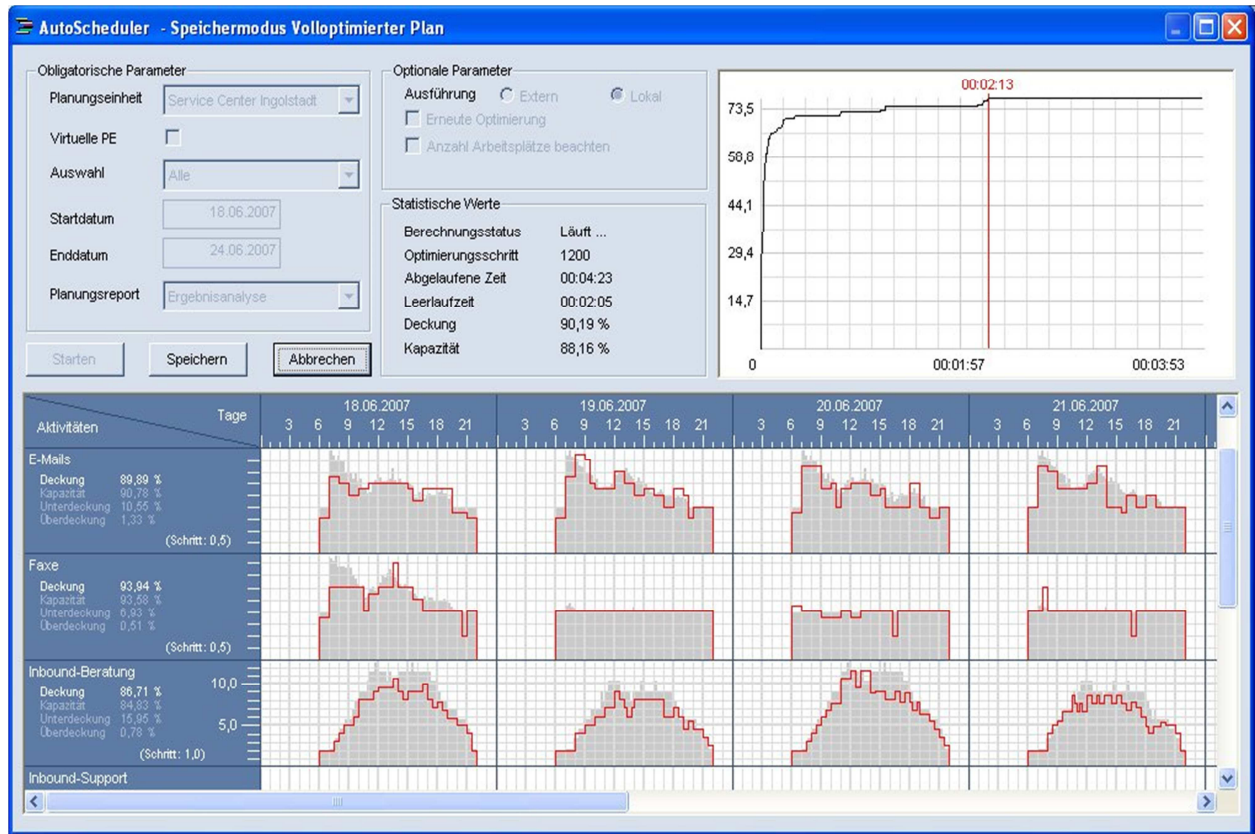


Figura 26 Comparación de la distribución por tramo horario

Anexo 4: Clasificación de los ejecutivos por resultados a través de las habilidades.

Dentro de los requerimientos de los clientes se requieren ejecutivos con capacidad de resolución y conocimiento, para esto se debe conocer el comportamiento y rendimiento de cada profesional.

Se realizará un análisis de un grupo objetivo de ejecutivos (n° 270), clasificándolos según condiciones personales como edad, sexo y antigüedad.

Tendremos 3 rangos de edad; jóvenes entre 18 y 30 años, de los jóvenes adultos entre 31 y 40 años y de los adultos mayores a 41 años. A la vez se clasificaran entre hombres y mujeres que tengan contrato indefinido (antigüedad supera los nueve meses) y los que tienen contrato fijo (antigüedad menor a nueve meses).

Esto nos ayudara a lograr el comportamiento de cada población e identificar dentro de cada grupo los ejecutivos destacados en cada actividad.

Edad	Hombre			Mujer			Total
	Contrato Indefinido	Plazo Fijo	Total Hombre	Contrato Indefinido	Plazo Fijo	Total Mujer	
Entre 18 y 30 años	49	6	55	89	15	104	159
Entre 31 y 40 años	4	4	7	50	7	56	63
Mayor 41	4	0	5	42	0	43	48
Total	57	10	67	181	22	203	270

Tabla 20 Clasificación de ejecutivos por segmentación demográfica

Según el siguiente cuadro dentro de la población objetiva el 75% del total son mujeres y solo el 25% son hombres.

Clasificación sexo femenino: el 90% de las mujeres tiene un contrato indefinido con una antigüedad mayor a los nueve meses y solo el 10% tiene un contrato fijo con antigüedad menor a nueve meses. Si analizamos los ejecutivos con contrato indefinido el 49% está entre los 18 y 30 años, el 28% entre los 31 y 40 años y el resto equivalente al 23% es mayor a 41 años. Y por el lado de los ejecutivos con contrato fijo el 68% está entre los 18 y 30 años y el resto equivalente a un 27% se encuentra entre los 31 y 40 años.

Clasificación sexo masculino: el 85% de los hombres tienen un contrato indefinido con una antigüedad mayor a nueve meses y el 15% tiene un contrato fijo con antigüedad menor a nueve meses. Si analizamos los ejecutivos con contrato indefinido el 86% está entre los 18 y 30 años, el 7% entre los 31 y 40 años y el resto equivalente al 7% es mayor a 41%. Y por el lado de los ejecutivos con contrato fijo el 60% está entre los 18 y los 30 años y el resto entre 31 y 40 años.

Esto nos quiere decir que el resultado de la actual forma de contratación es perfil de ejecutivo joven hasta los 30 años, y la tendencia dice que el 65% son mujeres.

Esto se puede dar por varias razones que en esta Memoria de Título no serán analizadas, pero los factores pueden ser sueldos promedios, horario de trabajo lunes a domingo entre las 8:00 y las 21:00 horas, jornada laboral de 6 hrs, mayor productividad y rendimiento, etc.

A continuación se analizarán los rendimientos de los 270 ejecutivos en cada función de su trabajo como; productividad en ventas, productividad en llamadas y tiempos de gestión, atención de reclamos, monitoreos (escuchas de llamadas) y conocimiento en la solución de los requerimientos.

Análisis de productividad (ventas)

Existen dos tipos de productos principales que los clientes prefieren:

Seguro de fraude: Cubre todos los productos del cliente ante robo, fraude, asaltos, entre otros, el Contact Center vende aproximadamente 2.000 pólizas en un mes.

Crédito de Consumo: Es un préstamo bancario asociado a la tarjeta de crédito o a la cuenta corriente, el Contact Center vende aproximadamente 2800 créditos en un mes.

Los ejecutivos deben ofrecer este producto a cada cliente que en el momento del llamado no tenga contratado alguno de los dos productos antes mencionados.

A continuación se analizará a través del método de histograma el comportamiento de las ventas de 270 ejecutivos durante el periodo de un mes.

Para comenzar se determinan los valores máximo, mínimo, promedio y N de la muestra

Min= 0; Max= 44; Promedio = 13.75; N=270

Para luego a través de la regla de Sturges la cual indica que $K = 1 + 3.3 \log(N)$ esto nos dará que el número de clases es 9.02 aproximamos a un valor entero 9.

Y por último se determina el ancho de la clase restando el valor máximo y el mínimo dividido el Número de clases, el resultado obtenido es 5.

Al tabular nos arroja la siguiente tabla y su gráfico respectivo.

N°	Clase	N° Ejecutivos	Percentil
1	0-5	54	20%
2	6-10	55	20%
3	11-15	46	17%
4	16-20	49	18%
5	21-24	25	9%
6	25-29	14	5%
7	30-34	11	4%
8	35-39	11	4%
9	Mayor a 44	5	2%

Tabla 21 Clasificación de los ejecutivos por productividad

Para poder determinar un análisis más profundo de los ejecutivos con mayor cantidad de ventas dividiremos los resultados en cuartiles para determinar las habilidades de los ejecutivos que se encuentran en el cuartil mayor de ventas.

Cuartil 1: representa el 20% de la muestra equivalente a 54 ejecutivos, donde las ventas fluctúan entre 0 y 5 rango de clase 1.

Cuartil 2: representa el 37% de la muestra equivalente a 101 ejecutivos donde las ventas fluctúan entre 6 y 15 rango de clase 2 y 3.

Cuartil 3: representa el 33% de la muestra equivalente a 88 ejecutivos donde las ventas fluctúan entre 16 y 29 rango de clase 3, 4 y 5.

Cuartil 4: representa el 24% de la muestra equivalente a 27 ejecutivos donde las ventas van mayor a 34 rango de clase 6, 7, 8 y 9

En este caso nos interesa analizar el comportamiento del cuartil 4, que en el gráfico que a continuación se muestra están determinados de color morado, ejecutivos que vender más de 34 productos en un mes.

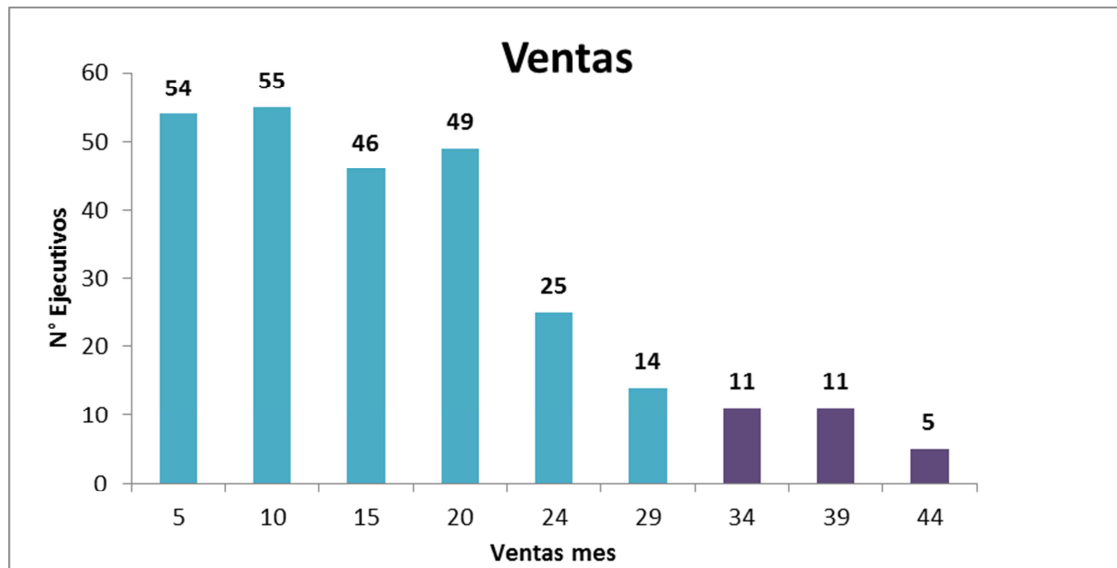


Gráfico 10 Histograma del número de ventas (Elaboración propia).

Se clasificó la muestra de los 27 ejecutivos del cuartil 4 en sexo y edad, para ver si existe alguna correlación entre los ejecutivos [Tabla 22].

Edad	Hombre	Mujer	Total general
Entre 18 y 30 años	7	8	15
Entre 31 y 40 años	0	7	7
mayor 41	1	4	5
Total	8	19	27

Tabla 22 Segmentación demográfica del mejor cuartil en productividad

De los 27 ejecutivos el 70% de los ejecutivos son mujeres y las edades que tienen una mayor concentración es entre los 18 y los 40 años.

En cambio solo el 30% son hombres y la edad de concentración es entre los 18 y 30 años.

Estandares de atención:

- Productividad de ventas: 35 ventas
- Tiempo promedio de conversación: 4:08 segundos
- Encuesta IVR: 90% de satisfacción en la llamada
- Conocimiento: 96% promedio en pruebas
- Reclamos: 0.14 reclamos de clientes molestos por la atención del ejecutivo.
- Evaluación de monitoreo: 80% en evaluación de escucha.

Para poder mejorar los valores que están dentro de los estándares se destacaran los ejecutivos que tienen mala evaluación en cada ítem, para descartarlos de la muestra.

Encuesta IVR: 7 son los ejecutivos que tienen un promedio de encuesta menor al 90%, de los cuales son 5 hombres entre 18 y 30 años.

Conocimiento: 5 ejecutivos que tienen un promedio de conocimiento menor al 96%, de los cuales son 4 mujeres entre 18 y 40 años.

Reclamos: 4 ejecutivos que tienen 1 reclamo cada uno por entregar una deficiente atención al cliente, de los cuales son 2 hombres y 2 mujeres mayores de 40 años.

Evaluación monitoreo: 10 ejecutivos que tienen una evaluación menor al 80%, de los cuales son 8 mujeres mayores a 35 años.

Esto datos nos indica que el perfil actual del ejecutivo con habilidades de ventas que tienen estandares mayor o igual al promedio de los 27 ejecutivos son mujeres entre 18 y 35 años.

Análisis por cantidad de llamadas y tiempos.

A continuación se analizarán los ejecutivos que su productividad en tiempo y llamada es elevada, es necesario saber qué tipo de perfil son estos ejecutivos, ya que ciertas llamadas requieren una resolución rápida en tiempo como las llamadas de emergencias, donde los clientes requieren bloquear productos o ingresar una orden de no pago por algún tipo de cobro no reconocido o pérdida de documentación bancaria.

Para analizar estos dos valores trabajaremos en la gráfica de dispersión de dos variables para luego lograr el cuartil mayor.

De los 270 ejecutivos se calculará el promedio de llamadas y el promedio de tiempo de conversación de un mes, con estos valores se dividirá la dispersión en cuartiles dentro del siguiente gráfico.

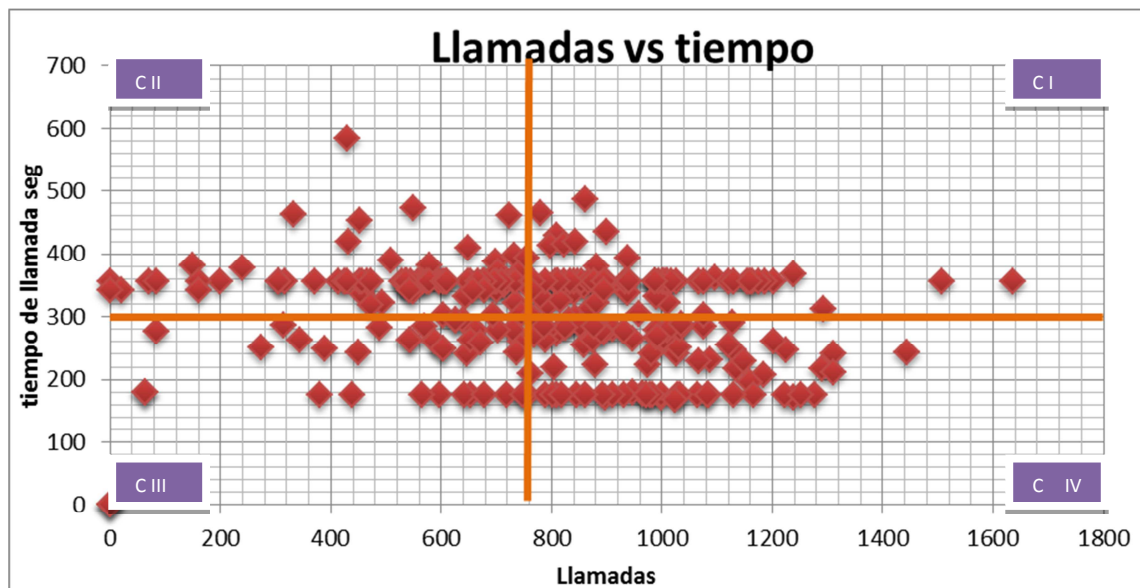


Gráfico 11 Dispersión de ejecutivos bajo variables de llamadas y tiempo de atención (Elaboración propia).

Si clasificamos los siguientes datos en esta matriz [Tabla 23] que mide el comportamiento entre dos variables tiempo y llamadas, los cuales denominaremos cuartiles y elegiremos el más representativo para conocer las cualidades de sus integrantes.

Matriz de efectividad	< Promedio Llamadas	> Promedio Llamadas	Total
< Promedio Tiempo	42	78	120
> Promedio Tiempo	82	68	150
Total	124	146	270

Tabla 23 Matriz de comportamiento tiempo y número de llamadas

Cuartil I= Hay 68 ejecutivos que contestas más llamadas y con un promedio de tiempo mayor, este es el cuartil foco para atender, ya que contestan más llamadas pero no pierden el foco de la calidad de servicio, menor tiempo no es mejor calidad al contrario si reduzco los tiempos contestare más llamadas pero los clientes no se irán con una percepción de satisfacción.

Cuartil II = Hay 82 ejecutivos que contestan menos llamadas y con un promedio de tiempo mayor, denominaremos a estos ejecutivos no capacitados, ya que su tiempo de atención es elevado en resolver las llamadas y no tiene relación con entregar una mejor calidad ya que el número de llamadas es bajo por lo tanto hace falta de conocimiento en relación a la resolución de los requerimientos de los clientes.

Cuartil III = Hay 42 ejecutivos que contestan menos llamadas y en un promedio de tiempo bajo. Denominaremos a esta clase de ejecutivos como improductivos, donde su tiempo de trabajo no lo ocupan en atender llamadas, si no realizan otra gestión o simplemente no se conectan al sistema para recibir llamadas (tienen tiempos de desconexión del sistema).

Cuartil IV= Hay 78 ejecutivos que contestas más llamadas y con un promedio de tiempo menor. Denominaremos a esta clase de ejecutivos como cortadores de llamados, en esta clasificación se pueden dar dos situaciones, ejecutivos que para tener el indicador de llamados alto. Los ejecutivos realizan cortes del llamado al momento de que el cliente se comunica con la plataforma, por otro lado también está la situación que contestan el llamado

pero dan una solución rápida y que puede no ser la mejor dentro de las alternativas, los clientes cortan el llamado percibiendo una insatisfacción en relación a la calidad de la llamada.

El cuartil I será nuestro grupo objetivo [Tabla 24], donde el tiempo de conversación es mayor al promedio y la cantidad de llamadas es elevada.

Edad	Hombre	Mujer	Total general
Entre 18 y 30 años	16	29	45
Entre 31 y 40 años	3	18	21
Mayor 41	0	2	2
Total	19	49	68

Tabla 24 Segmentación demográfica del mejor cuartil en llamadas y tiempo

En el siguiente cuadro la tendencia muestra que del grupo objetivo el 73% de los ejecutivos es de sexo mujer y el restante equivalente al 38% es de sexo masculino. Que se clasifica el 66% de los ejecutivos dentro del rango de 18 y 30 años.

Estandares de atención:

- Productividad de ventas: 11 ventas
- Tiempo promedio de conversación: 5:02 segundos
- Encuesta IVR: 88% de satisfacción en la llamada
- Conocimiento: 87% promedio en pruebas
- Reclamos: 0.15 reclamos de clientes molestos por la atención del ejecutivo.
- Evaluación de monitoreo: 76% en evaluación de escucha.

Para poder mejorar los valores que están dentro de los estándares se destacaran los ejecutivos que tienen mala evaluación en cada ítem, para descartarlos de la muestra.

Encuesta IVR: 14 son los ejecutivos que tienen un promedio de encuesta menor al 88%, de los cuales son 8 mujeres mayores a 30 años y 6 hombres entre 18 y 30 años.

Conocimiento: 19 ejecutivos que tienen un promedio de conocimiento menor al 87%, de los cuales son 14 mujeres entre 18 y 40 años y 5 hombres entre 18 y 30 años.

Reclamos: 7 ejecutivos que tienen 1 reclamo cada uno por entregar una deficiente atención al cliente, de los cuales son 5 hombres entre 18 a 30 años y 2 mujeres entre las mismas edades.

Evaluación monitoreo: 25 ejecutivos que tienen una evaluación menor al 76%, de los cuales son 16 mujeres entre 18 y 40 años y 9 hombres entre 18 y 30 años.

Esto datos nos indica que el perfil actual del ejecutivo con habilidades de contestar el mayor numero de llamadas en un tiempo necesario para resolver las dudas de los clientes que tienen estandares mayor o igual al promedio de los 67 ejecutivos son hombres mayor a 31 años.

Análisis por reclamos y monitoreo

En este análisis analizaremos el comportamiento de los ejecutivos que tienen un promedio de monitoreo mayor al promedio de todos los ejecutivos, el monitoreo se refiere a escuchas realizadas por un área específica de calidad donde evalúan una muestra de las llamadas por cada ejecutivo y califican con un porcentaje si cumplió con algunos estándares de calidad como por ejemplo:

- Saludo inicial
- Presentación
- Amabilidad
- Cortesía
- Etc.

Para poder conocer a los mejores en esta materia, se eliminaran de la muestra los ejecutivos que tengan al menos un tipo de reclamo por mala atención de parte del ejecutivo, es por esto que de los 270 ejecutivos queda una muestra del 88% equivalente a 240 ejecutivos.

A continuación se hará una distribución a través de la clasificación de clases en un histograma, con esto se identificara el cuartil objetivo donde se analizara más a fondo el comportamiento de los ejecutivos.

Para comenzar se determinan los valores máximo, mínimo, promedio y N de la muestra

Min= 0; Max= 94%; Promedio = 13.75; N=240

Para luego a través de la regla de Sturges la cual indica que $K= 1+3.3\log(N)$ esto nos dará que el número de clases es 8.89 aproximamos a un valor entero 9.

Y por último se determina el ancho de la clase restando el valor máximo y el mínimo dividido el número de clases, el resultado obtenido es 10.5%.

Al tabular nos arroja la siguiente tabla y su gráfico respectivo.

N°	Clase	N° Ejecutivos	Percentil
1	0 -10.5%	21	9%
2	10.5 -20.9%	1	0%
3	20.9 -31.4%	0	0%
4	31.4 -41.8%	1	0%
5	41.8 -52.3%	1	0%
6	52.3 -62.8%	3	1%
7	62.8 -73.2%	24	10%
8	73.2 -83.7%	138	58%
9	83.7 -94.1%	51	21%

Tabla 25 Clasificación de los ejecutivos por reclamos y monitoreo

Para poder determinar un análisis más profundo de los ejecutivos con mayor promedio de monitoreo dividiremos los resultados en cuartiles para conocer las habilidades de los ejecutivos que se encuentran en el cuartil mayor de monitoreo.

Cuartil 1: representa el 11% de la muestra equivalente a 27 ejecutivos, donde el promedio de su monitoreo esta entre 0 y 62.8%, ubicado entre los rangos 1 y 6.

Cuartil 2: representa el 10% de la muestra equivalente a 24 ejecutivos 62,8 y 73.2%, ubicado en el rango de clase 7.

Cuartil 3: representa el 58% de la muestra equivalente a 138 ejecutivos, donde el promedio de su monitoreo esta entre 73.2 y 83.7%, ubicado en el rango de clase 8

Cuartil 4: representa el 21% de la muestra equivalente a 51 ejecutivos, donde el promedio de su monitoreo es mayor que 83.7%, ubicado en el rango de clase 9.

En este caso nos interesa analizar el comportamiento del cuartil 4, que en el gráfico que a continuación se muestra de color morado, ejecutivos que su evaluación de monitoreo es mayor al 83.7%

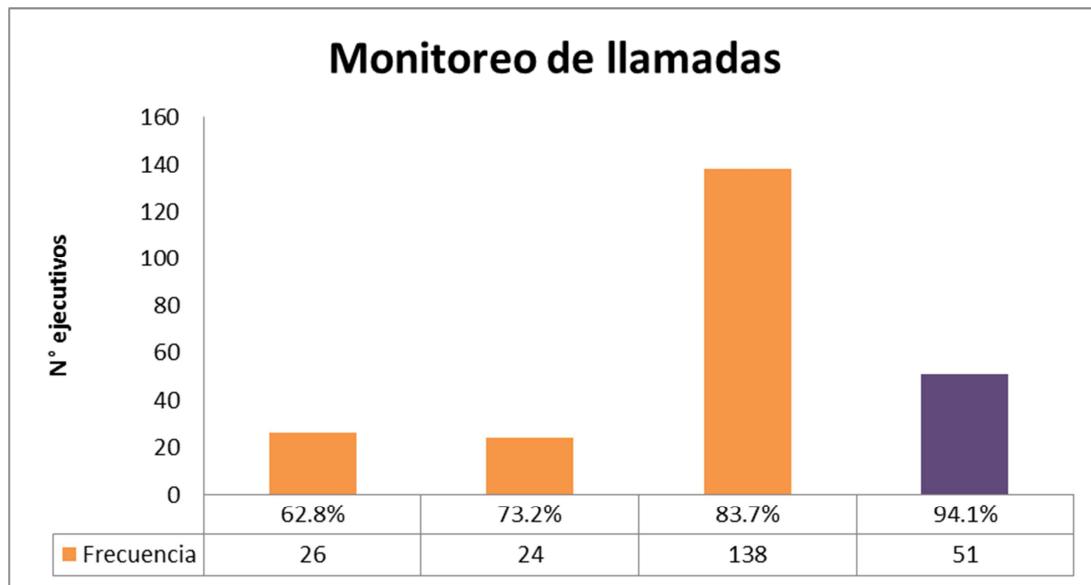


Gráfico 12 Histograma de monitoreo (Elaboración propia).

Se clasificó la muestra de los 51 ejecutivos del cuartil 4 [Tabla 26] en sexo y edad, para ver si existe alguna correlación entre estos.

Edad	Hombre	Mujer	Total general
Entre 18 y 30 años	6	19	25
Entre 31 y 40 años	3	13	16
mayor 41	0	10	10
Total	9	42	51

Tabla 26 Segmentación demográfica del mejor cuartil en monitoreo de llamadas

De los 51 ejecutivos el 82% de los ejecutivos son mujeres y las edades que tienen una mayor concentración es entre los 18 y los 40 años.

En cambio solo el 18% son hombres y la edad de concentración es entre los 18 y 30 años.

Estandares de atención:

- Productividad de ventas: 17 ventas
- Tiempo promedio de conversación: 5:22 segundos
- Encuesta IVR: 89% de satisfacción en la llamada
- Conocimiento: 92% promedio en pruebas
- Reclamos: 0 reclamos de clientes molestos por la atención del ejecutivo.
- Evaluación de monitoreo: 87.1% en evaluación de escucha.

Para poder mejorar los valores que están dentro de los estándares se destacaran los ejecutivos que tienen mala evaluación en cada ítem, para descartarlos de la muestra.

Encuesta IVR: 8 son los ejecutivos que tienen un promedio de encuesta menor al 89%, de los cuales son 6 son mujeres entre 31 y 40 años.

Conocimiento: 10 ejecutivos que tienen un promedio de conocimiento menor al 92%, de los cuales son 8 mujeres entre 18 y 30 años.

Evaluación de monitoreo: 28 son los ejecutivos que tienen un promedio de la evaluación de monitoreo menor al 87,1%, de los cuales son 23 mujeres que su mayoría está entre 31 y 40 años.

Esto datos nos indica que el perfil actual del ejecutivo con habilidades de calidad en relación a la atención percibida por el cliente que tienen resultados mayor que el estandar de los 51 ejecutivos, son mujeres entre 18 y 30 años

Análisis por conocimiento.

En este análisis se verá el comportamiento de los ejecutivos que tienen un promedio alto en conocimientos bancarios, esto quiere decir que se evaluaran que tan capacitados se encuentran los ejecutivos en cualquier materia, como productos, herramientas, indicadores económicos, etc.

Para esto se analizaran a los mejores de los 240 ejecutivos que quedaron después de realizar el filtro de los ejecutivos que tenían algún tipo de reclamo, y reduciremos la población a una muestra de los ejecutivos que en su evaluación sacaron notas mayores que el promedio.

A continuación se hará una distribución a través de la clasificación de clases en un histograma, con esto se identificara el cuartil objetivo donde se analizara más a fondo el comportamiento de los ejecutivos.

Para comenzar se determinan los valores máximo, mínimo, promedio y N de la muestra

Min= 0; Max= 100%; Promedio = 83%; N=270

Para luego a través de la regla de Sturges la cual indica que $K= 1+3.3\log(N)$ esto nos dará que el número de clases es 9.02 aproximamos a un valor entero 9.

Y por último se determina el ancho de la clase restando el valor máximo y el mínimo dividido el número de clases, el resultado obtenido es 11.1%.

Al tabular nos arroja la siguiente tabla y su gráfico respectivo.

N°	Clase	N° Ejecutivos	Percentil
1	0 -11.1%	25	10%
2	11.1 -22.2%	1	0%
3	22.2 -33.3%	1	0%
4	33.3 -44.4%	0	0%
5	44.4 -55.6%	2	1%
6	55.6 -66.7%	8	3%
7	66.7 -77.8%	11	5%
8	77.8 -88.9%	30	13%
9	88.9 -100%	162	68%

Tabla 27 Clasificación de los ejecutivos por conocimiento

Para poder determinar un análisis más profundo de los ejecutivos con mayor promedio de monitoreo dividiremos los resultados en cuartiles para conocer las habilidades de los ejecutivos que se encuentran en el cuartil mayor de conocimiento.

Cuartil 1: representa el 10% de la muestra equivalente a 27 ejecutivos, donde el promedio de su conocimiento esta entre 0 y 44.4%, ubicado entre los rangos 1 y 4.

Cuartil 2: representa el 9% de la muestra equivalente a 21 ejecutivos, donde el promedio de conocimiento esta entre 44,4 y 77.8%, ubicado entre el rango de clase 5 al 7.

Cuartil 3: representa el 13% de la muestra equivalente a 30 ejecutivos, donde el promedio de su conocimiento esta entre 77.8 y 88.9%, ubicado en el rango de clase 8

Cuartil 4: representa el 68% de la muestra equivalente a 162 ejecutivos, donde el promedio de su conocimiento es mayor que 88.9%, ubicado en el rango de clase 9.

En este caso nos interesa analizar el comportamiento del cuartil 4, que en el gráfico que a continuación se muestra de color morado, ejecutivos que su evaluación del conocimiento es mayor al 88.9%

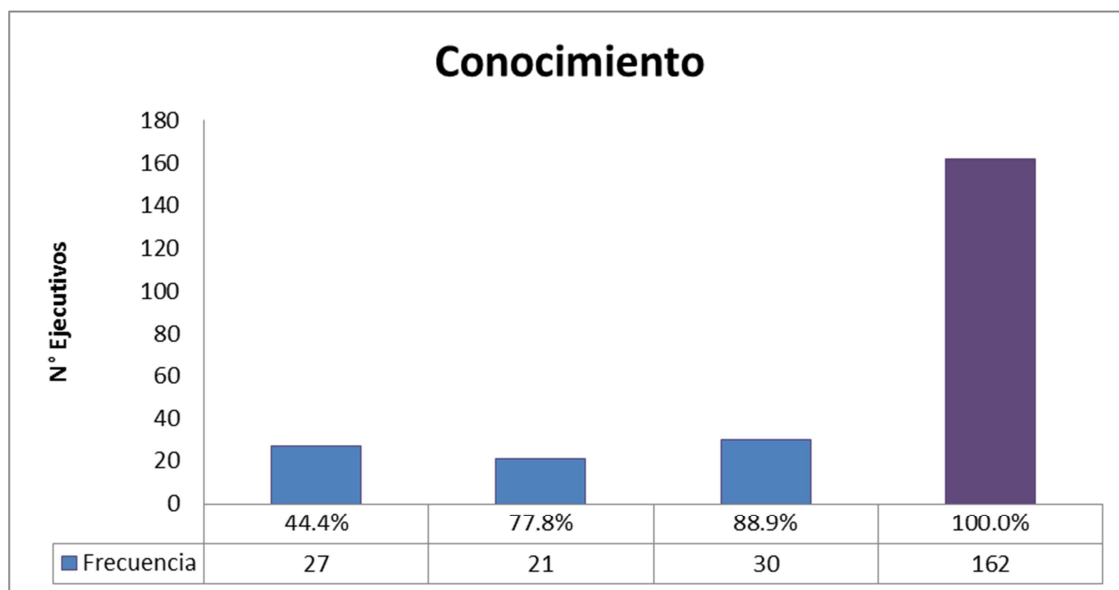


Gráfico 13 Histograma de conocimiento (Elaboración propia).

Se clasifico la muestra de los 162 ejecutivos del cuartil 4 [Tabla 28] en sexo y edad, para ver si existe alguna correlación entre estos.

Edad	Hombre	Mujer	Total general
Entre 18 y 30 años	37	56	93
Entre 31 y 40 años	2	43	45
mayor 41	2	22	24
Total	41	121	162

Tabla 28 Segmentación demográfica del mejor cuartil en conocimiento

De los 162 ejecutivos el 74.6% de los ejecutivos son mujeres y las edades que tienen una mayor concentración es entre los 18 y los 40 años.

En cambio solo el 25.4% son hombres y la edad de concentración es entre los 18 y 30 años.

Estandares de atención:

- Productividad de ventas: 16 ventas
- Tiempo promedio de conversación: 4:50 segundos
- Encuesta IVR: 89% de satisfacción en la llamada
- Conocimiento: 97% promedio en pruebas
- Reclamos: 0 reclamos de clientes molestos por la atención del ejecutivo.
- Evaluación de monitoreo: 80% en evaluación de escucha.

Para poder mejorar los valores que están dentro de los estándares se destacaran los ejecutivos que tienen mala evaluación en cada ítem, para descartarlos de la muestra.

Encuesta IVR: 34 son los ejecutivos que tienen un promedio de encuesta menor al 89%, de los cuales son 23 son mujeres entre 31 y 40 años y 11 hombres entre 18 y 30 años.

Evaluación de monitoreo: 75 ejecutivos que tienen un promedio de conocimiento menor al 80%, de los cuales son 54 mujeres entre 30 y 40 años y 21 hombres entre 18 y 30 años.

Conocimiento: 56 son los ejecutivos que tienen un promedio de conocimiento menor al 97%, de los cuales son 42 mujeres entre 30 y 40 años y 18 entre 18 y 30 años.

Esto datos nos indica que el perfil actual del ejecutivo con habilidades de conocimientos son dos; 1. Mujeres entre 18 y 30 años. 2. Hombres entre 31 y 40 años.

Bibliografía

- Arroyo, C. (27 de Abril de 2011). SBIF contabilizó 10 mil reclamos contra bancos el año pasado y 29% fueron por créditos. *Economía y Negocio*.
- Banco Central de Chile. (Diciembre de 2012). Cuentas nacionales de Chile. “*Evolución de la economía en el año 2012*”.
- Banco Santander. (2013). *Banco Santander*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de www.bancosantander.cl
- Diario Libre. (23 de Abril de 2014). *Chile es el primer país de América Latina en el manejo de las TIC*.
- Fundación Wikimedia, Inc. (15 de Mayo de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la calidad total*. Madrid: Diaz de Santos.
- J.M, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos*. Madrid: Editorial Díaz de Santo S.A.
- La Tercera. (30 de Junio de 2011). Sondeo. “*SondeoCasi la mitad de los chilenos tiene deudas tanto en el sistema bancario como en casas comerciales*”.
- Leslei, S. L. (2005). “*Comportamiento del consumidor*” Octava edición. Mexico: Person educación.
- Málaga, U. d. (Enero de 1997). Informe “Centros de atención de llamadas”. Málaga.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción 2 da edición*. Madrid: ESIC.
- Martos, L. G. (2006). *Zona Economica*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
- Muñiz, R. (2012). *Marketing en el siglo XX*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
- Noreen E, S. D. (1997). La teoría de las limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de gestión. En S. D. Noreen E, *La teoría de las limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de gestión* (págs. 9-25). Madrid, España: Diaz de Santos.
- Parasuraman, Z. y. (1992). *Calidad total en la gestion de servicios* . Madrid : Diaz de Santos.
- Publicaciones Vértice S.L. (2010). *Gestion de la calidad (ISO 9001/2008)*. Málaga: Vértice.

TBI Unit. (2012). *Benchmarking*. Capital Federal: TBI Unit.