



Escuela de Graduados

Tesis para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Diseño del modelo de gestión del área de Back Office del centro de contacto del Banco ABC, año 2014.”

Sustentante:

Nombre:

Matrícula

Juana Binet Vera

2012-2332

Asesor:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2014

RESUMEN

En este trabajo de investigación se abordó la problemática del área Back Office del Centro de Contacto del Banco ABC, la cual presentaba dificultades para dar seguimiento y control a las gestiones realizadas en el área. Con el objetivo de abordar esta problemática, se realizó la propuesta de un modelo de gestión que permita a la gerencia tener una buena distribución, uso eficiente de los recursos, y a su vez brinde herramientas de control y seguimiento que permitan cumplir con la demanda recibida en tiempo y calidad. Para abordar esta investigación se utilizaron las herramientas de la metodología DMAIC, estudio de tiempo, observación directa, encuestas y se consideró base el modelo de gestión COPC (Customer Operations Performance Center) el cual está enfocado en las operaciones de servicio centradas en el cliente. Este estudio demuestra que a través de la definición de un modelo de gestión balanceado que contemple las necesidades de la empresa, el cliente y los recursos humanos se puede lograr una gestión eficiente de los recursos, los cuales se traducen en buenos resultados para la empresa.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: CENTRO DE CONTACTOS.....	3
1.1 ¿Qué es un Centro de Contacto?	3
1.2 Antecedentes de los centros de contacto	4
1.3 Origen y evolución de los centros de contacto.....	5
1.4 Elementos de un centro de contacto.....	7
1.5 Servicios que se prestan en un centro de contacto.....	9
1.6 Customer Relationship Magement.....	10
1.7 Importancia de los centro de contacto	13
1.8 Centros de contacto en instituciones financieras	15
1.9 Evolución de los centros de contacto en República Dominicana	18
1.10 Modelo de gestión COPC	19
1.10.1 Evaluación de Desempeño.....	20
1.10.2 Tipos de proveedores de servicios a usuarios finales que usan el modelo de gestión de desempeño COPC.....	21
1.10.3 Gestión de desempeño de personal según COPC.....	23
1.10.4 Gestión del Feedback del personal.....	24
1.10.5 Pronóstico, planificación y Programación del personal.....	25
1.10.6 Conceptos principales	26
CAPITULO II: CENTRO DE CONTACTOS BANCO ABC	28
2.1 Banco ABC.....	28
2.1.1 Historia, Desarrollo y Crecimiento de la Empresa	28
2.1.2 Datos Estratégicos y Organizativos	30
2.1.3 Normas que Definen la Cultura	31
2.1.4 Estructura Organizacional.....	32
2.1.5 Líneas de Negocios y Productos	33

2.1.6	Aspectos de Recursos Humanos	34
2.1.6.1	Compensaciones.....	34
2.2	Centro de Contactos Banco ABC	35
2.2.1	Estructura organizacional del centro de contacto	37
2.3	Back Office centro de contacto Banco ABC.....	39
2.3.1	Situación actual	40
2.4	Medir	43
2.5	Análisis.....	47
2.5.1	Resultados de encuesta.....	47
2.5.2	Análisis de Capacidad	50
2.5.3	Análisis causa raíz	52
	CAPITULO III: MODELO DE GESTION PROPUESTO	54
2.6	Definición del esquema propuesto.....	54
2.6.1	Esquema de registro de gestión	54
2.6.2	Definición de Capacidad operativa requerida.....	55
2.6.3	Horario de gestión propuesto	57
2.6.4	Acuerdos de servicios propuestos.....	58
2.6.5	Propuesta para la distribución de las gestiones por agente.....	59
2.6.6	Indicadores propuestos	61
2.6.7	Propuesta Esquema de retroalimentación.	63
2.6.8	Esquema de reconocimiento	64
2.6.9	Plan de implementación.....	65
	CONCLUSIÓN	vii
	BIBLIOGRAFÍA.....	x
	ANEXOS	xiv

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA No.1. Evolución de Call Center a Contact Center	7
FIGURA No.2. Esquema de funcionamiento de un centro de contacto	9
FIGURA No. 3. Modelo COPC	20
FIGURA No. 4. Estructura Organizacional Banco ABC.....	32
FIGURA No. 5. Línea de Negocios Banco ABC.....	33
FIGURA No. 6. Línea de Productos Baco ABC.....	43
FIGURA NO. 7. Organigrama Centro de Contactos.....	38
FIGURA NO. 8. Árbol del problema	41
FIGURA NO. 9. Diagrama SIPOC	42
FIGURA NO. 10 Pareto promedio de gestiones por mes	44
FIGURA NO. 11. Tiempo promedio de gestiones vs gestiones promedio por mes .	46
FIGURA NO. 12. Retroalimentación sobre desempeño	48
FIGURA No. 13. Carga de trabajo	48
FIGURA No. 14. Distribución del trabajo.....	49
FIGURA No. 15. Conocimiento de Métricas.....	49
FIGURA No. 16. Esquema de reconocimiento.....	50
FIGURA No. 17. Diagrama de Flujo proceso Gestión de carga de actividades.....	56
FIGURA NO. 18. Distribución de prioridades por agente	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA No.1. Frecuencia promedio de gestiones por mes.....	43
TABLA No.2: Muestras tomadas por proceso	45
TABLA No.3: Resultados estudio de tiempo	45
TABLA NO.4 Recepción de solicitudes por intervalos.....	47
TABLA No.5. Resumen encuesta	47
TABLA No.6. Factores para análisis de capacidad	51
TABLA No.7. Cantidad de Agentes requeridos por intervalo.....	57
TABLA No.8. Distribución de Agentes por Intervalo.....	58
TABLA No.9. Acuerdos de Servicios Propuestos	59
TABLA No.10. Esquema de Prioridades por proceso	60
TABLA NO.11. Plan de implementación proceso	65

INTRODUCCIÓN

La gestión de las empresas ha dado un cambio drástico en su objetivo, pasando de una gestión enfocada en la productividad y calidad a una gestión enfocada en la satisfacción del cliente, en donde el conocimiento de sus deseos y necesidades juega un papel vital para mantenerse a la vanguardia en este mercado altamente competitivo y globalizado, en donde el cliente es quien tiene la última palabra.

Producto de esta tendencia, los centros de atención al cliente han adquirido gran importancia en las empresas, ya que se han convertido en uno de los medios de interacción más importantes entre la empresa y el cliente, llegándolos a considerar como el termómetro que mide la satisfacción del cliente y desempeño de la empresa.

Muñiz (2012) afirma que la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven, ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en centros de contacto, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.”

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el área de Back Office del Centro de Contactos del Banco ABC, una institución financiera con más de 40 años de experiencia en la banca dominicana.

La problemática de investigación se centra en los inconvenientes que presenta la gerencia para dar seguimiento y tener control a las gestiones que realizan en el área, debido a que el personal no está balanceado en relación a la demanda, no tienen definido indicadores de desempeño, ni acuerdos de servicios que les permitan desarrollar una gestión eficiente.

A través del análisis y evaluación de la problemática planteada, se persigue como objetivo general: Diseñar el modelo de gestión del área de Back Office del centro de contactos del Banco ABC y como objetivos específicos:

- Identificar los indicadores de gestión que debe tener el área.
- Determinar la capacidad operativa del centro de acuerdo a la demanda y el tiempo promedio de los procesos.
- Diseñar esquema de incentivo acorde a la gestión del área.
- Evaluar la utilización de plataformas alternas para la generación, asignación y respuesta a las solicitudes o requerimientos que recibe el área.

La estructura de esta investigación consta de tres (3) capítulos distribuidos de acuerdo a lo siguiente: En el Capítulo 1 se presentan los antecedentes históricos y evolución de los centros de contacto, el desarrollo que han tenido en la República Dominicana, con una profundización en las instituciones financieras; también se describe el modelo de gestión de acuerdo a las normas COPC, el cual es el marco de referencia para realizar el diseño del modelo de gestión propuesto. El capítulo II presenta el Banco ABC, estructura, perfil estrategia, así como también el centro de contactos; estructura y breve historia. Luego de haber conocido el perfil general de la empresa se realiza la definición, medición y análisis del problema a través del uso de la metodología DMAIC. En el capítulo III partiendo del análisis realizado del problema se presenta el modelo de gestión propuesto para el centro de contacto del Banco ABC.

CAPITULO I: CENTRO DE CONTACTOS

En este capítulo se realiza un recorrido sobre los antecedentes, historia y evolución de los centros de contacto. Abordaremos el desarrollo de los centros de contactos en la República Dominicana y en las instituciones financieras, así como también se describe el modelo de gestión de acuerdo a las normas COPC, el cual es el marco de referencia para realizar el diseño del modelo de gestión propuesto.

1.1 ¿Qué es un Centro de Contacto?

Conocidos también como Call Center o Contact Center, son centros de servicios, en los cuales las empresas concentran sus principales operaciones de interacción con clientes, como: solicitudes de servicios, reclamaciones, ventas, soporte técnico, entre otros; con la finalidad de abaratar los costos, agilizar la gestión y mantener un contacto más ágil y cercano con sus clientes por diferentes vías (teléfono, chat, fax, correos electrónicos, sistemas automáticos de servicios, etc.).

Según Melo (2011), “Es un sistema, con unos mecanismos, herramientas, procesos y procedimientos, enmarcados en una estrategia, para hacer, tener y mantener relaciones productivas de largo plazo con cada uno de los clientes de una organización.”

Usaga (2009) cita que un centro de contacto es: “un Punto de Contacto que construye y conduce relaciones con los clientes y consumidores de su Empresa. Este contacto se desarrolla principalmente a través del Teléfono - Call Center-, así como en Internet, e-mail, Fax, entre otros.”

1.2 Antecedentes de los centros de contacto

A continuación se presentará en orden cronológico los principales acontecimientos que antecedieron el desarrollo de los centros de contacto y acontecimientos posteriores a creación que han contribuido a su continuo desarrollo.

En principal elemento que dio origen a la creación de los centros de llamadas fue el teléfono.¹ “Un aparato que permite transmitir sonidos a distancia, mediante señales eléctricas. Por lo general, un teléfono se compone de dos circuitos: un circuito de conversación que se encarga de la voz y un circuito de marcación, vinculado al marcado y a las llamadas. Tanto las señales que parten desde el teléfono hacia la central como las que van desde la central al teléfono se transmiten por una misma línea de apenas dos hilos.” El teléfono fue inventado en 1871 por Antonio Meucci y patentizado en 1876 por Alexander Graham Bell.

“Los señores Conelly y MacThige dieron a conocer en 1879 lo que se consideró entonces como la primera central automática que en realidad era semiautomática. Esto sucedió cuatro años después de la invención del teléfono y fue presentada en una Exposición de París en 1881. En este tipo de central, cada abonado movía el conector o conmutador colocado en la central mediante un interruptor y una batería muy potente de pilas. La principal característica de este sistema es que podía efectuar un solo movimiento de rotación.” Pérez (2011).

“En 1889, Almon Strowger inventó una central automática que permitió a los abonados conectar directamente entre sí. Consistía en un interruptor electromecánico que era capaz de conectar al abonado a un teléfono determinado de la misma central de manera automática. Constaba de una parte giratoria, con un motor que la hacía girar.” Pérez (2011).

¹ <http://definicion.de/telefono/>

“En 1928 se hizo la primera conexión entre Londres y Nueva York, de un lado del atlántico al otro. Poco tiempo después era posible establecer conexiones desde Alemania con el Nuevo Mundo, aunque al principio solamente desde unas pocas grandes ciudades. En el año 1910, en Alemania ya había aprox. 1 millón de abonados. Actualmente son aprox. 55 millones en comparación con las aprox. 270 millones de conexiones en China y aprox. 200 millones en EEUU. Con esto, el teléfono ha evolucionado de forma vertiginosa de un bien de lujo para la alta sociedad, como fue en sus inicios, a un bien de consumo para todo el mundo, es decir un objeto indispensable en el mundo actual.”²

En 1962 se crea el primer call center del mundo para la empresa automovilística Ford, con la finalidad de aumentar sus ventas.

En 1996, El coste de las llamadas larga distancia desaparece con la creación de la tecnología de voz sobre IP. Espinal (2011), “IP por sus siglas en inglés, *Voice over IP*, es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes de datos, en lugar de enviarla en forma analógica a través de circuitos utilizables sólo por telefonía convencional como las redes PSTN (sigla de *Public Switched Telephone Network*, Red Telefónica Pública Conmutada).”

1.3 Origen y evolución de los centros de contacto

La historia del call center inicia a partir de la década de 1970, como un elemento utilizado por las empresas para satisfacer la necesidad que tenían de hacer multitudinario un servicio, y en general mantener mayor contacto con consumidores o clientes potenciales.

² <http://www.prefijo-internacional.info/historia-del-telefono.php>

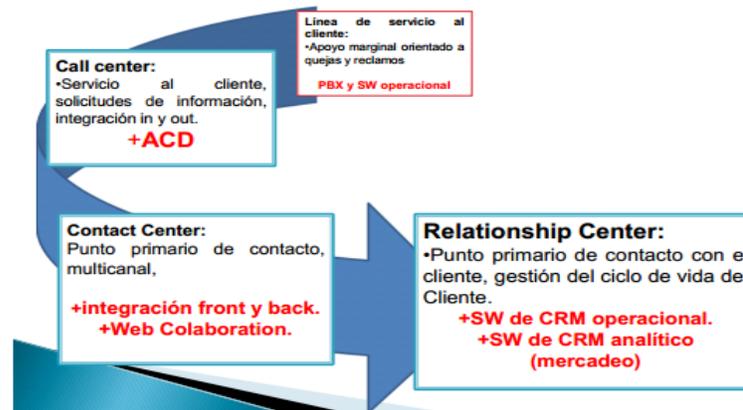
De acuerdo a Muñiz (2012), Al principio los call center eran principalmente informativos y tenían un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- 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 concepto tradicional de “Call Center” en el cual se dedica un grupo de personas a recibir llamadas principalmente informativas, se ha ido haciendo obsoleto en los últimos años; debido principalmente a los cambios tecnológicos, la evolución de los procesos de las empresas y la creciente demanda de los clientes. Lo que significa que una llamada ya no es suficiente para mantener la lealtad y satisfacción de los clientes, por lo que las empresas necesitan ponerse en contacto con ellos proactivamente para construir relaciones, aumentar sus ventas y anteponerse a resolver los problemas antes de que destruyan sus relaciones.

Esta nueva visión de las empresas da origen a los centros de contacto; a través de los cuales pueden mantener una comunicación fluida cliente – empresa y empresa – cliente, mediante el uso del correo electrónico, fax, redes sociales, SMS, etc. Motivados por esta necesidad las empresas están recurriendo a sistemas y estrategias de Customer Relationship Management (CRM) con el objetivo de llegar a los niveles superiores de atención a clientes.

FIGURA No.1. Evolución de Call Center a Contact Center



Fuente: Yepes (2011)

1.4 Elementos de un centro de contacto³

Para lograr el buen funcionamiento de un centro de contacto se deben integrar una serie de elementos, recursos humanos y tecnológicos como son:

- **Information Network:** Una infraestructura de redes y telecomunicaciones altamente disponible y robusta capaz de soportar el tráfico y demanda relacionada a las aplicaciones que un agente requiere para atender a su cliente. Esto significa dimensionar una red inbloqueable en performance y capacidad de almacenamiento y enrutamiento. Servidores, Switches, Routeadores, Dispositivos de Seguridad, Redes de Transmisión Inalámbrica y Equipos de almacenamiento son algunos de los componentes importantes de esta capa básica.
- **Communications Application:** Una red de ruteo de llamadas robusta, confiable y de alta disponibilidad que permita de una manera inteligente mediante algoritmos de comunicaciones enrutar las llamadas entrantes y salientes aprovechando al máximo las capacidades individuales de los agentes y por supuesto distribuir y administrar la carga de trabajo para optimizar los tiempos ante el

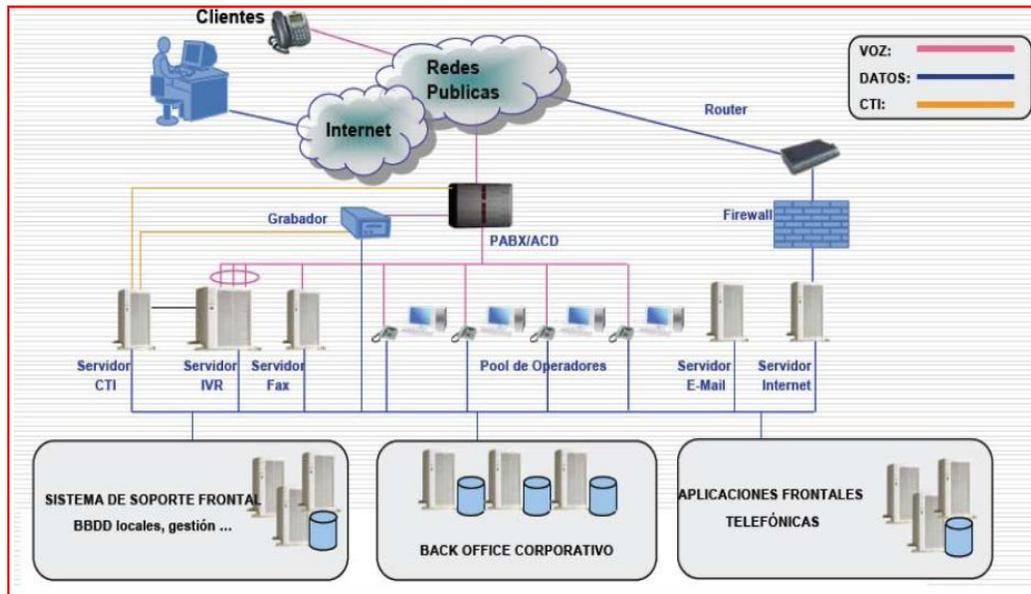
³ <http://www.mnet.com.mx/contactcenters.html>

cliente y la productividad del equipo de trabajo apoyando en aplicaciones multicanal como lo son SMS, Chat, Fax, Mail y Voz que permiten tener contacto y control con el cliente por diversas vías.

- **Business Applications:** Son aplicaciones de negocio y valor para la atención, medición, métodos de facturación, calidad y servicios que permitan hacer más eficientes la administración, control y herramientas de tomas de decisiones. Los conectores a bases de datos y desarrollos profesionales que permiten tropicalizar las campañas de entrada y salida son finalmente las que reflejan un diferencial en la calidad y atención a nuestros clientes. Herramientas como grabación en voz, datos y video nos permiten mantener un nivel de calidad, aseguramiento de la continuidad y sobre todo seguridad para el negocio, aplicaciones de inteligencia de negocios que nos ayudan a tomar decisiones como perfiles de compra en nuestros clientes, calendarización y agenda de cobranza, textos de venta y cobranza que permiten a nuestros agentes automatizar las actividades repetitivas y enfocarse a las necesidades particulares de un cliente.
- **Los agentes o ejecutivos de servicio:** son los responsables de mantener la calidad del servicio de atención al cliente, brindando las resoluciones adecuadas según el perfil de cada cliente. El componente humano en el desarrollo de un Centro de Contacto es el más importante, superando cualquier tipo de tecnología y sosteniendo las relaciones directas como la mejor forma de lograr la fidelización de los consumidores.⁴

⁴ <http://www.luxortec.com/blog/los-componentes-de-un-centro-de-contacto/>

FIGURA No.2. Esquema de funcionamiento de un centro de contacto



Fuente: Marcos y Malpica (2007)

1.5 Servicios que se prestan en un centro de contacto

Dentro de los principales servicios que se prestan en un centro de contacto se pueden citar:

- Promoción
- Información
- Ventas
- Servicio post venta
- Soporte técnico
- Venta cruzada
- Cobranza
- Contacto programado de mantenimiento

1.6 Customer Relationship Magement

Los clientes son para las empresas su activo más valioso, por lo que conducen todas sus estrategias de negocio en conocer más a sus clientes, identificar sus necesidades y ofrecerles productos que pueden llenar sus expectativas y aumentar sus niveles de satisfacción. Es por esta razón que las empresas han apalancado sus esfuerzos en el uso de los CRM, herramienta estratégica que les permite llegar al nivel de segmentación y detalle necesario que le permite conocer las informaciones necesarias sobre estos clientes potenciales.

CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción. Esta tendencia se inscribe en lo que se denomina Marketing Relacional que también considera a los clientes potenciales y la manera de generar relaciones con ellos. La idea central es hacer foco en el cliente, conocerlo en profundidad para poder aumentar el valor de la oferta y lograr así resultados exitosos. Hoy en día, la orientación al cliente es la clave para generar ventajas competitivas.⁵

En el artículo CRM: Una Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente, de la revista Administración y Economía de la Universidad de Chile, Alfredo De Goyeneche define CRM como: “Un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferenciadamente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes (mejor atención y servicio, mayor retención, mejor contribución económica, etc.). El verdadero valor en un programa CRM radica justamente en lo anterior (ser

⁵ <http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html>

más efectivos con los clientes) y no en hacer más eficientes nuestros procesos internos.”

De Goyaneche, también cita en el artículo que la adecuada identificación, definición y elaboración los procesos de negocios estratégicos traerán consigo decisiones más acertadas respecto a los Sistemas (tecnología, soluciones de software, comunicación, equipos, etc.) y a la puesta en operaciones de actividades y tareas (campañas de marketing, ventas, visitas, llamados, etc.)

De acuerdo a Barton Goldenberg los 10 componentes del CRM son:

- Funcionalidad de las ventas y su administración
- El telemarketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP(Enterprise Resource Planning)
- La excelente sincronización de los datos
- El e-Commerce
- El servicio en el campo de ventas.

Muñiz (2012), indica en su libro Marketing en el siglo XXI que el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología ni de crear un departamento para ello, sino que debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeña en ella. Esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que se apoye sobre tres pilares fundamentales:

Tecnología. La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal

por donde se ha producido: *e-mail*, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas que forman parte de la solución tecnológica, dos son las que adquieren vital importancia: *Data Warehouse* y *Data Mining*. El *Data Warehouse* es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Hay que tener en cuenta que el *Data Warehouse* necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. Una de las herramientas tecnológicas más eficaces y que aportan un gran valor añadido a esta explotación de información en el *Data Mining*. Esta tecnología está basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el *Data Warehouse*. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes. La finalidad del *Data Mining* es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

Procesos: Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

Recursos humanos. Las personas de la compañía son, al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia pero, sobre todo, formarles en esta nueva cultura de servicio al cliente. Estas tres piezas del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso.

La implementación de la estrategia CRM ofrece las empresas numerosos beneficios dentro de los cuales podemos citar:

- Desarrolla de una estrategia de marketing efectiva.
- Aumenta las oportunidades para la creación y lanzamiento de nuevos y mejores productos, diseñados a la medida del cliente.
- Reduce los costos de captación de nuevos clientes.
- Incrementa de la lealtad y fidelidad de los clientes.
- Ofrece a la empresa la oportunidad de anteponerse a los deseos del cliente

1.7 Importancia de los centro de contacto

Los centros de contacto ofrecen a las empresas y sus clientes un sin número de beneficios dentro de los cuales se puede citar:

- Centraliza la gestión de servicio en un solo lugar. Los agentes de servicios de los centros de contacto están dotados de las capacidades y herramientas que le permitirán gestionar cualquier requerimiento del cliente o canalizarlo al área correspondiente sin necesidad de que el cliente tenga que estar llamando de un lado a otro.

- Los centros de contacto que funcionan como mesa de ayuda (help Desk) permiten ayudar a los clientes o a los mismos miembros de la organización en algún problema técnico que se le pudiera presentar.
- Ahorro en costos e incremento de ganancias al retener a los clientes y mantenerlos satisfechos. Un centro de contacto bien administrado permite proveer mayores niveles de servicio a menores costos.
- Toma de decisiones de negocio focalizadas en un mercado cada vez más exigente y con más opciones para escoger. Al tener informaciones críticas sobre el cliente como: historial crediticio, de comprar, de gustos, etc.
- Facilita la comunicación con el cliente. A medida que las empresas van creciendo es indispensable mantener un canal que permita una comunicación bilateral de los clientes con la empresa y la empresa con sus clientes.
- Optimiza la administración de su empresa al concentrar en un solo lugar la gestión de contacto y servicio al cliente, permitiendo un mayor control de estas operaciones.
- Incrementa la productividad de su negocio. Al tener fácil acceso a todas las informaciones del cliente y concentrarlas en un sólo lugar, se reducen los tiempos de gestión, aumenta la eficiencia y productividad las gestiones que se realizan, impactando directamente la productividad del negocio.
- Ofrece un servicio de calidad a sus clientes, gracias a un enfoque basado en aumentar la calidad del servicio brindado y desarrollo de esquemas de monitoreo que permiten dar seguimiento a la gestión de la calidad en el centro.

- Proporciona satisfacción a sus clientes. Los reciben una atención personalizada y ágil, sin tener que hacer grandes filas, ahorrándoles tiempo y dinero.
- Reduce esfuerzos y evita el retrabajo, ya que al concentrar todas las informaciones del cliente en un solo sistema o un sistema común cualquier persona puede dar seguimiento a una solicitud de cliente que había si trabajada por otra, sin necesidad de preguntarle al creador o volver realizar otro requerimiento.
- Reduce la presencia de oficinas de servicio al cliente con altos costos de operación a oficinas puntuales, en las cuales se concentran procesos claves que requieren la presencia física del cliente.

1.8 Centros de contacto en instituciones financieras

Las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capital y su transferencia por medio de préstamos a interés ó en su inversión directa.⁶

Los bancos son las instituciones financieras más conocidas y basan sus operaciones en la captación de ahorro y otorgamiento de crédito.

De acuerdo a MP (2012) es “Una entidad que presta servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que ofrece a sus clientes (familias, empresas, Estado) servicios relacionados con el dinero que posee o necesita.”

Hace unos años atrás las instituciones financieras concentraban todas las operaciones y servicios a sus clientes en las oficinas o sucursales. Los clientes tenían que trasladarse desde la comodidad de su hogar u oficina a una sucursal a realizar largas filas y altos tiempos de espera para realizar sus

⁶ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/chanona_r_ma/resumen.pdf

transacciones, reclamaciones o consultas, provocando así malestar en algunos los clientes con tan solo pensar en visitar una sucursal.

Con el paso de los años este malestar se ha reducido considerablemente con la implementación de la multicanalidad y cada vez son menos los clientes que visitan las sucursales y más los que utilizan los canales alternos (centro de contacto, internet banking, redes sociales, sistema automático, etc.) para suplir sus necesidades. La banca presencial ha evolucionado a una banca multicanal, y los clientes son cada día más autónomos.

Para continuar con la evolución de los diferentes medios de atención y contacto con el cliente se deben conocer las particularidades de los nuevos canales y su interacción con el proceso de comunicación con el clientes; haciéndola más fácil, ágil, transparente, atractiva y diferencial.

De acuerdo a la publicación realizada por la revista Contact Center en su edición 64 de febrero – marzo 2013.

El desarrollo y uso masivo de nuevas tecnologías y dispositivos móviles como los smartphones y tablets por parte de los clientes, está cambiando la forma en que las entidades financieras interactúan con ellos. El cliente actual demanda ser atendido en cualquier lugar, en cualquier momento y por el medio que elija, facilitándole así el acceso a la información y otorgándoles un elevado nivel de operatividad.

Según el estudio realizado por Social Media 2012, publicado por Nilsen, “Las redes sociales ya no son novedad ni una tendencia”. Cada vez más los usuarios se conectan a través de dispositivos móviles. La dedicación a estos dispositivos ha crecido en el 2012 en un 63% con respecto a 2011, siendo las redes líderes Facebook y Twitter. Hoy en día 1 de cada 3 usuarios de redes sociales prefieren hacer consultas o quejas a través las redes sociales, antes que otros medios.

La implementación de vías de interacción como Facebook, Twitter, blogs corporativos, foros, supone ir donde los clientes conversan, donde exponen sus experiencias y donde se crea la verdadera imagen de una empresa.

La multicanalidad total constituye un elemento clave para mejorar la experiencia del cliente, que nos proporcionará, retención, fidelización y recuperación de clientes, contribuyendo de este modo a la construcción de una reputación corporativa consistente.

Las entidades financieras que desarrollan una estrategia multicanal poseen una ventaja competitiva que les otorga una mayor proximidad con el cliente, repercutiendo en un mayor incremento ingresos y en un aumento de satisfacción.

La posibilidad de conectar con un agente en tiempo real o de resolver cualquier duda al instante es la tendencia a la que apuntan los principales bancos y empresas de seguros. Es por eso que muchas de las entidades financieras ya tienen su propia cuenta en Twitter, Facebook, LinkedIn o Google. Sus perfiles reciben a diario numerosos comentarios, dudas, quejas o planteamientos que también reciben una rápida respuesta.

La pieza tecnológica básica en todo este proceso es aquella que nos lleve a la integración de los diferentes canales a los que estamos haciendo referencia: Internet, redes sociales, móvil, etc. Para ello, comienzan a ser comunes las arquitecturas de contact center basadas en Internet, que están facilitando la mencionada integración de canales de distribución.

La revista Contact Center en su edición 64 de febrero – marzo 2013 presentan diferentes razones por las cuales los centros de contacto se han convertido en el lugar idóneo para desarrollar la comunicación con los clientes.

Experiencia y conocimiento: La relación directa con el consumidor final aporta información valiosa sobre él. Dentro de sus finalidades el centro de

contacto se encuentra la transformación de ese conocimiento en diversas estrategias tangibles de fidelización, incremento de las ventas, generación de nuevas actividades comerciales, etc.

Visión 360 del cliente: tener toda la información del cliente permite ampliar el conocimiento que se tiene sobre él y, de esa forma, ofrecerle los productos y servicios financieros que más se acomoden a sus necesidades.

Consistencia en la comunicación: por su dilatada experiencia en la atención al cliente, el centro de contacto ha demostrado tener sencillez necesaria para tratar y atender sus necesidades, independientemente del canal por el que lleguen esas comunicaciones.

Los canales se complementan entre sí: al poner la multicanalidad al servicio del cliente aumenta su grado de satisfacción, pero también permite encontrar importantes aspectos que tienen que ver con la eficiencia.

1.9 Evolución de los centros de contacto en República Dominicana

La industria del call center o centros de contacto han tenido un gran crecimiento en la República Dominicana en los últimos 5 años. De acuerdo a la publicación realizada por Pujols (2012), en la Revista Mercado, el número de agentes empleados en la industria local ha crecido en más de un 600% en los últimos 5 años y se espera que en este mismo periodo aumente en más de un 80%.

Al 2012 existían 109 centros de contactos instalados en el país, generando entre 30,000 y 33,000 empleos directos y unos 80,000 empleos indirectos.

De acuerdo al artículo Call centers en República Dominicana, publicado en audiencia electrónica.net el mercado de la República Dominicana resulta muy atractivo, principalmente por la mano de obra barata. Mientras en Estados Unidos a un operador se le paga de 10 a 12 dólares, en países

como este, el salario oscila entre 3 y 5 dólares e incluso menos; un aspecto interesante si se considera que el 80% de los gastos del call center corresponden a sueldos.

La infraestructura tecnológica con que cuenta el país apoyada en el rol que ha jugado el estado garantizando un marco regulatorio a quienes inviertan en tecnología, incluso se benefician bajo el régimen de zonas francas donde las empresas sólo tienen que ocuparse de su negocio bajo el marco del Parque Cibernético.

1.10 Modelo de gestión COPC⁷

El modelo de gestión COPC (Customer Operations Performance Center) es un conjunto de prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñado para:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- Aumentar los ingresos.
- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

De acuerdo a la experiencia de COPC Inc, los centros que implementan exitosamente el Modelo de Gestión de Rendimiento COPC pueden reducir costos significativamente el mismo tiempo que mantienen o mejoran la calidad del servicio y satisfacción del cliente y el usuario final.

El Modelo de Gestión de Desempeño COPC y la familia COPC se basan en la siguiente terminología y relaciones:

⁷ COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

FIGURA No. 3. Modelo COPC



Fuente: Normas COPC-2000 PSIC Gold, versión 4.1 marzo del 20007.

Las Normas COPC PSIC (Proveedores de Servicios Integrales a Clientes) describen los enfoques para la gestión de rendimiento que un PSIC debe establecer y definen las métricas que un proveedor debe usar para evaluar la efectividad y eficiencia de sus enfoques. Son marcos de trabajo sostenido de gestión de rendimiento para proveedores. Las Normas COPC PSIC relacionan los objetivos de desempeño del PSIC centrados en el cliente con sus procesos operacionales y con la gente que los administra y mantiene. Los objetivos, proceso y personas están relacionados con la declaración de dirección y con la estrategia que los impulsa y sostiene. Esta integración asegura focalizar en el cliente y en la eficiencia conduce al rendimiento, el comportamiento y la dirección. La excelencia y la eficiencia a partir de la orientación al cliente y al usuario final son metas deseadas por todos los PSICs que adoptan las normas COPC.

1.10.1 Evaluación de Desempeño⁸

Las normas COPC PSIC requieren que los PSICs evalúen su desempeño a través de dos dimensiones:

⁸ COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

- Los niveles reflejan el rendimiento del PSIC en momentos específicos y se les evalúa en relación con el rendimiento alcanzado mediante comparaciones apropiadas. Estas comparaciones generalmente incluyen uno o más de los siguientes:
 - Benchmarks: Empresas reconocidas por ser excelentes en determinadas áreas.
 - Promedios o normas de la industria u otras industrias.
 - Los objetivos de rendimiento del PSIC: estos objetivos se deben fijar en base a los requisitos del cliente y el usuario final a través de comparaciones apropiadas.

- Las tendencias se usan para evaluar cómo ha variado en el tiempo el rendimiento del PSIC respecto de una métrica. Las tendencias deberían demostrar una mejora sostenida para métricas en donde los objetivos de nivel de rendimiento no se están alcanzando de manera consistente y una evaluación apropiada de las métricas requiere generalmente.

1.10.2 Tipos de proveedores de servicios a usuarios finales que usan el modelo de gestión de desempeño COPC⁹

Centros Inbound y Outbound de Contacto con el Cliente: A estas operaciones se les conoce usualmente por “call center”, sin embargo, la mayoría de estos centros interactúan con los usuarios finales vía teléfono, medios electrónicos (por ej: e-mail, internet, mensaje de texto, etc.) o los tradicionales correos o fax. Los servicios ofrecidos generalmente incluyen atención al cliente, soporte técnico, reservaciones, servicios de operador, ventas y otros.

⁹ COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

- **Operaciones de Tercerización de Procesos de Negocios:** Estas operaciones se componen de una variedad de funciones de servicio incluyendo el alta y la activación, y otras funciones similares.
- **Centros de Procesamiento de Transacciones:** estas operaciones típicamente procesan transacciones no electrónicas como cartas.
- **Operaciones de Tercerización de Procesos de Negocios:** Estas operaciones se componen de una variedad de funciones de servicio incluyendo el alta y la activación de nuevas cuentas, gestión de registros, procesamiento de reclamos, reintegros, y otras funciones similares.
- **Centros de Procesamiento de Transacciones:** Estas operaciones se componen de una variedad de funciones de servicio incluyendo el alta y la activación de nuevas cuentas, gestión de registros, procesamiento de reclamos, reintegros, y otras funciones similares.
- **Centros de Fulfillment:** Estas operaciones realizan actividades de almacenamiento, ensamble liviano y actividades de selección, empaque y envío. Usualmente esto se realiza como resultado de transacciones provenientes de uno o más centros de contacto.
- **Procesamiento de Remesas:** Estas operaciones procesan pagos del usuario final.
- **Operaciones de Servicio de Campo:** Estos incluyen operaciones de envío de técnicos de servicio a locaciones de usuarios finales para reparar o reemplazar.
- **Procesamiento de Devoluciones:** Estas operaciones reciben y procesan materiales devueltos (ej: computadoras, productos electrónicos, indumentarias, etc.)

- **Servicios de Cobranzas / Recupero:** Estas operaciones constan de usuarios comerciales y/o consumidores para recuperar fondos adeudados.

1.10.3 Gestión de desempeño de personal según COPC¹⁰

El enfoque de los Proveedores de Servicios Integrales a Clientes es evaluar el desempeño individual de los representantes de atención a clientes (agentes), y no debe tener intereses cruzados con la declaración de la Dirección del PSIC y los objetivos el desempeño del negocio.

1. Tanto para el personal indefinido como para el temporario en puestos de representantes de atención a clientes, el proveedor de servicio integral a clientes debe:
 - a) Al menos trimestralmente conducir una revisión formal y global del desempeño de cada representante de atención a clientes respecto de cada objetivo del representante (es decir: adhesión, puntajes de monitoreo de transacciones, AHT, ausentismo, etc.) e identificar áreas de mejora.
 - b) Desarrollar y asegurar la implementación efectiva de planes de mejora, para las áreas en las que el representante de atención al cliente no está enlazando los niveles de objetivo.
2. Para todo el personal de puestos claves de atención a clientes, con fechas de finalización superior al año:
 - a. El PSIC debe revisar, al menos mensualmente, cada desempeño individual respecto de los objetivos e identificar oportunidades de mejora.
 - b. Para los representantes de atención a clientes, las evaluaciones deben ser consientes con los resultados de las

¹⁰ COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

verificaciones y conocimientos y del monitoreo de transacciones.

- c. Las evaluaciones deben apoyar y no trabajar con intereses cruzados con la Declaración de las habilidades y del monitoreo de transacciones.

1.10.4 Gestión del Feedback del personal¹¹

El Proveedor de Servicios Integrales a Clientes debe utilizar un enfoque estructurado para solicitar feedback a su personal de manera proactiva, para luego evaluarlo y tomar las acciones apropiadas que surjan a partir del feedback obtenido por parte de los Puestos Claves Relacionados con el Cliente (PCRC).

- 1) El enfoque debe incluir la solicitud proactiva de feedback a su personal en puestos de claves relacionados con el cliente al menos trimestralmente, abarcando un alto rango de temas incluyendo:
 - a) Oportunidades y recomendaciones para la mejora de procesos.
 - b) Los atributos (conductores) de la rotación del personal, ausentismo, satisfacción y desempeño actual del proveedor de servicio integral en relación a cada uno de estos conductores.
- 2) El proveedor de servicios integral a clientes debe, evaluar, consolidar y analizar el feedback recibido a partir de estos enfoques.
- 3) Se deben desarrollar planes de acciones correctivas efectivos para encarar el feedback recibido que posea el impacto potencial más alto en el negocio.

¹¹ COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

- 4) El proveedor de servicios integral a clientes debe asegurar que estos planes de acciones correctivas encararan de manera efectiva las oportunidades y desvíos.

1.10.5 Pronóstico, planificación y Programación del personal¹²

El Proveedor de servicios integrales a clientes debe alinear su capacidad de personal con los patrones de entada de transacciones.

- 1) El PSIC debe comprender sus patrones históricos de entrada y pronosticar los patrones de entrada futuros para cada tipo de transacción (por. Ej. Llamadas correo electrónico, internet y fax) con la frecuencia que sea apropiada basándose en el objetivo de duración del ciclo.
 - a) Los patrones de entrada para llamadas, correo electrónico o transacciones basadas en la web, donde el objetivo de duración de ciclo se mide en segundos, minutos u horas debe seguirse por hora del día, de la semana y mes del año.
- 2) El PSIC debe utilizar un modelo cuantitativo para desarrollar planes de planificación de la dotación que incorpore:
 - a) Tiempo promedio de manejo de llamada (AHT)
 - b) Patrones de entrada pronosticados.
 - c) Objetivos de nivel de servicio.
 - d) Reductores
- 3) Este pronóstico debe utilizarse para desarrollar una planificación de la dotación que minimice las variaciones entre los patrones de entrada y la capacidad de dotación para los siguientes intervalos.
 - a) Teléfono y chat: intervalos de 30 minutos.

¹² COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007

- b) No telefónico: Intervalos apropiados para el objetivo de duración del ciclo.
- 4) El enfoque de planificación de la dotación del PSIC debe describir claramente las “reglas” para minimizar el sobre-dimensionamiento al nivel de los intervalos. Estas reglas deben implementarse según diseño.
- 5) Periódicamente, el PSIC (al menos semestralmente)
 - a) Evaluar sus reglas de dimensionamiento y sus prácticas de trabajo para identificar aquellas reglas prácticas que están limitando su capacidad de planificar la dotación de acuerdo a los patrones de entrada pronosticados.
 - b) Cambiar sus reglas de dimensionamiento y sus prácticas de trabajo con el fin de permitir planificar mejor la dotación de acuerdo a los patrones de entrada pronosticados.
- 6) El PSIC debe asegurarse que el plan de planificación del personal sea implementado según diseño.
- 7) Gestión en Tiempo Real. El PSIC debe utilizar un enfoque estructurado para:
 - a) El planteamiento de la programación y planificación del personal según diseño.
 - b) El planeamiento de la programación y planificación del personal para el corto plazo (por ej; día y/o semana corriente) cuando el plan para el día y/o semana corriente) cuando el plan para el día y/o semana corriente es inconsistente con los inputs utilizados para crear la programación original.

1.10.6 Conceptos principales

La definición de los conceptos que se presentarán a continuación fueron extraídos de la norma COPC – 2000 PSIC Gold, versión 4.1, 2007.

- **Proveedor de Servicios Integrales a Clientes (PSIC):** proveen servicios a usuarios finales de parte de clientes. PSICs incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio.
- **Puestos CRC (Puestos Clave Relacionados con el Cliente):** Son posiciones que ejecutan o dirigen en forma directa al personal que ejecuta Procesos Claves Relacionados con el cliente.
- **Modelo de gestión:** Está compuesto por la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar el rendimiento de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de los clientes y usuarios finales.
- **Métricas de eficiencia:** también conocidas como métricas de productividad, se refieren a unidades (usualmente horas laborables o costos) dividido entre unidades de salida (usualmente cantidad de transacciones, tiempo o ingresos)
- **Servicio:** Es la velocidad con que se realizan las cosas desde la perspectiva del cliente: puede ser cuanto le lleva comunicarse con un agente o cuánto tarda en recibir la respuesta a un e-mail.
- **Objetivo:** Es un nivel cuantificado de rendimiento para un requisito.

CAPITULO II: CENTRO DE CONTACTOS BANCO ABC

En este capítulo presentará el perfil del Banco ABC, historia, datos estratégicos y organizacionales, cultura, estructura, entre otros. Una vez conocida la visión general del banco se realizará una breve historia del centro de contactos del Banco ABC y su evolución en los últimos años y se continuará con la presentación del problema, los resultados de las mediciones realizadas y el análisis del problema.

2.1 Banco ABC

2.1.1 Historia, Desarrollo y Crecimiento de la Empresa¹³

El Banco ABC, es pionero en la banca de servicios múltiples de República Dominicana, fue fundado el 6 de junio de 1972.

Su liderazgo en la promoción de importantes cambios en el sistema financiero tuvo un nuevo repunte en 1992, cuando participó activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana y realizó los preparativos para integrar, por fusión, las empresas financieras del ABC, convirtiéndose en el primer banco múltiple del país.

El primero de enero de 1993, inició sus operaciones como multibanco, dando el primer paso a un proceso de transformación que abarcó cambios tanto en su estructura organizacional como en la plataforma tecnológica. El 10 de junio de 1999, anunció su alianza estratégica con el Banco Sabadell, el cuarto más importante de España.

¹³ <http://gente.bhd.com>

Un año más tarde hizo público un acuerdo fusión por absorción, con el Banco Fiduciario, y en junio de 2001, se formalizó una alianza con el Popular International Bank, Inc., de Puerto Rico.

Siete años después, en abril de 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del Grupo Banco Mundial, se convirtió en accionista y socio estratégico del Centro Financiero ABC –tenedora de las empresas ABC- coronando de este modo una relación que inició en el año 2003, cuando IFC hizo su primera inversión de capital secundario en el Banco ABC.

Respaldo por sus socios estratégicos, el Banco ABC pasa a ser la entidad financiera nacional con mayor respaldo internacional e inserción en los dos mercados económicos más importantes de Europa y Estados Unidos. Es así que el Centro Financiero ABC queda conformado por cuatro grandes socios: Grupo ABC, con el 51% de las acciones; Banco Sabadell, con un 20%, Banco Popular de Puerto Rico, con un 20% y La Corporación Financiera Internacional (IFC) con un 9%.

La política de alianzas y de adquisiciones del Banco ABC contempla entre sus logros, la adquisición de la cartera de negocios de personas del Republic Bank (DR), el 4 de octubre del año 2006, y un año después, la compra de los préstamos y depósitos de los clientes de Banca de Empresas de esa entidad financiera.

El ABC continúa con el desarrollo de su estrategia de ampliación de mercados y apertura a nuevos negocios, para lo cual refuerza sus canales de servicio al cliente, amplía la red de sucursales, que en la actual suma 80 oficinas, y dispone de un equipo de ejecutivos y gestores especializados, a fin de garantizar un servicio personalizado, una relación de negocios a largo plazo y el afianzamiento de su importante posición en el mercado financiero dominicano.

2.1.2 Datos Estratégicos y Organizativos¹⁴

En el ambiente de trabajo se fomenta la confianza, la innovación y la creatividad entre la gente, así como una cultura basada en los siguientes valores y principios éticos:

Misión

Ofrecer productos y servicios financieros de calidad, entendiendo que para nosotros el dinero tiene el valor que nuestros clientes le dan, el de sus sueños y proyectos de vida, creando así bienestar para los clientes, accionistas, empleados y el país.

Visión

Ser el banco de referencia, merecedor de la confianza del país por su desempeño, estricto apego a los principios éticos y de responsabilidad social, y por mantener una estrecha relación con los clientes, contando con las mejores gentes y prácticas del mercado.

Valores

- **Excelencia:** Comprometidos con ser el banco de referencia del país, buscamos mejorar continuamente, realizando nuestras labores con calidad y competencia.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad y sentido de responsabilidad social en nuestra relación con los clientes, accionistas, empleados, autoridades y público en general.
- **Prudencia:** Ponderamos cuidadosamente las oportunidades de negocio, anticipando y midiendo riesgos. Actuamos correctamente en toda circunstancia, con el mayor respeto a las normas y regulaciones.

¹⁴ <http://gente.bhd.com.do/cultura/>

- **Empatía:** Somos un banco relacional, enfocado en servir al cliente con diligencia y calidad, escuchándolo y comprendiendo sus necesidades; apoyamos a nuestros empleados y cultivamos una relación armoniosa con las autoridades.
- **Trabajo en equipo:** Nos sentimos parte de la empresa y para alcanzar las metas propuestas trabajamos de forma coordinada, respetándonos y aportando lo mejor de nosotros mismos.

2.1.3 Normas que Definen la Cultura ¹⁵

En el Banco ABC son conscientes de las responsabilidades que tienen frente a la sociedad y al país. Por esto, se han comprometido a liderar, en forma permanente, una política empresarial seria y transparente, guiada por principios de rectitud y honestidad, comprometida con el desarrollo económico del país, y bajo un estricto apego a los principios y las normas gubernamentales.

Su comportamiento siempre se ha enmarcado dentro de los más altos principios éticos.

Cada uno de sus funcionarios y colaboradores es portador de esa filosofía empresarial en el desempeño diario de las labores, la cual les ha permitido ganarse la confianza de accionistas, inversionistas, clientes y de la comunidad en general.

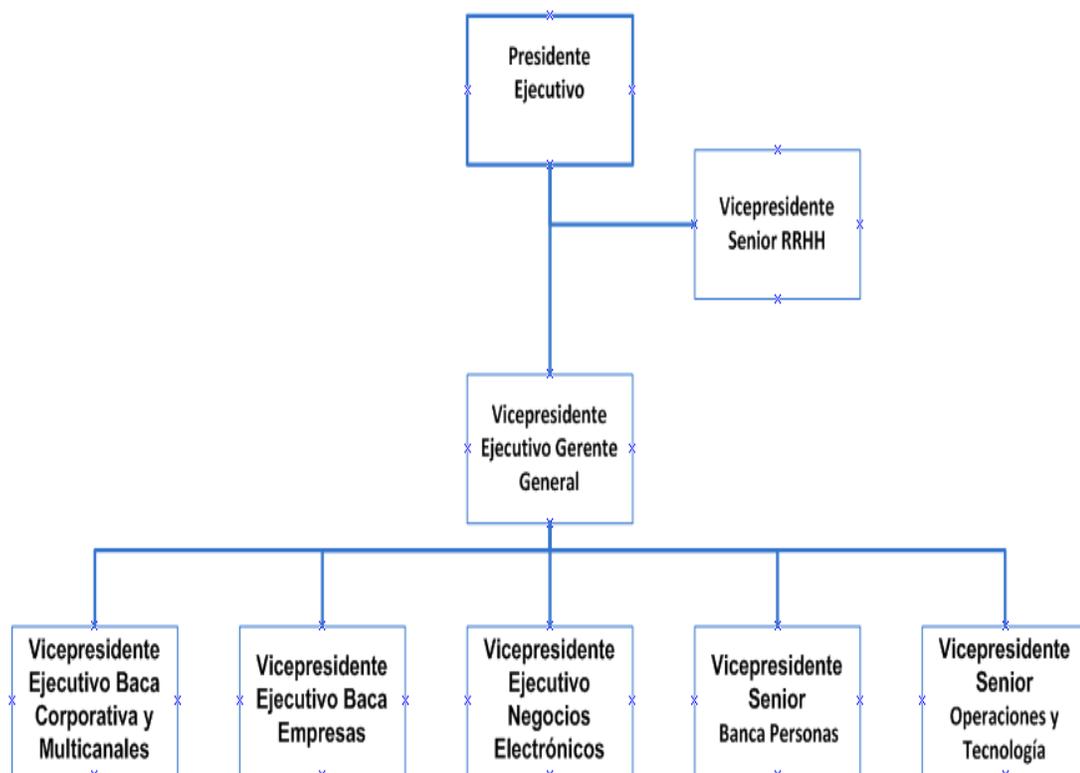
Es por ello que han definido e implantado diferentes reglas de comportamiento que, dentro del marco legal, moral y ético, se deben cumplir en el desarrollo de sus funciones.

¹⁵ <http://gente.bhd.com.do/cultura/>

Su Reglamento Interno enuncia los principios y normas que buscan guiar su conducta, actitud y comportamiento de manera que puedan mantener excelentes relaciones personales, comprometidos con el crecimiento y el desarrollo de la institución y del país, mediante la promoción de los principios y la exaltación de los valores que engrandecen al individuo y a la organización.

2.1.4 Estructura Organizacional

FIGURA NO.4. Estructura Organizacional Banco ABC



Fuente: Autoría propia

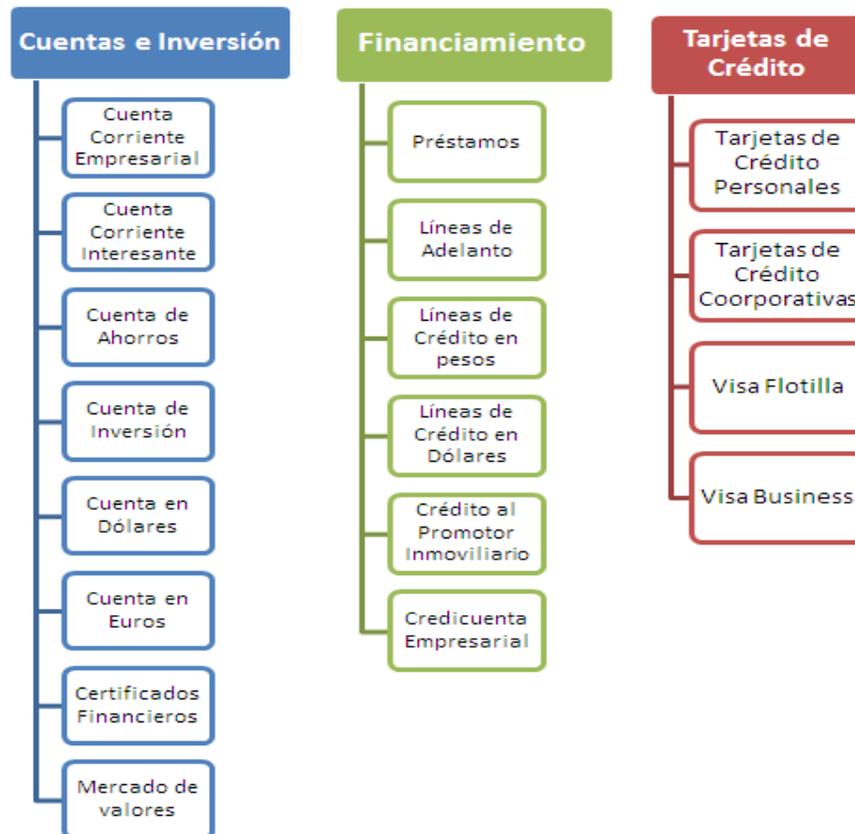
2.1.5 Líneas de Negocios y Productos

FIGURA No. 5. Línea de Negocios Banco ABC



Fuente: Autoría propia

FIGURA No.6. Línea de Productos Baco ABC



Fuente: Autoría propia

2.1.6 Aspectos de Recursos Humanos

El ABC es un banco de referencia en el mercado dominicano, guiado por su **cultura**, sus **valores** y su **relevancia en la sociedad**. Su prioridad es el talento humano y su crecimiento permanente y, su meta, la entrega de un servicio bancario superior.

Esto último, lo hace posible cada uno de sus colaboradores, con conocimientos y la pasión que tienen por lo que hacen, pueden brindar ese servicio que los diferencia de los demás.

Convencidos de que el Banco ABC es una institución de éxito económico y de éxito humano, tiene el compromiso de generar valor a todos sus colaboradores mediante un **estilo de liderazgo efectivo y humano**, en el que prevalece el respeto por las personas, el reconocimiento de su potencial, la confianza y la transparencia en la toma de decisiones.

Se esfuerzan en ofrecer a su gente oportunidades de desarrollo con formación constante, una compensación competitiva y beneficios orientados a proporcionarles bienestar, haciendo de la empresa, uno de los mejores lugares para trabajar.¹⁶

2.1.6.1 Compensaciones

¹⁷En Banco ABC, el bienestar de sus colaboradores es importante. Por ello, como parte de su propuesta de valor, les ofrece una compensación competitiva y un paquete de beneficios orientados a cuidar sus sueños y proyectos de vida, como son:

- Salario Competitivo
- Regalía Pascual

¹⁷ <http://gente.bhd.com.do/compensaciones/>

- Bonificación Anual
- Seguro médico ARS Palic: Cobertura del seguro de salud, incluyendo internamientos y farmacia.
- Seguro de vida: Cubierto en su totalidad por la empresa para el Titular.
- Programa ABC Salud: Disponemos de programas que facilitan la promoción y práctica de hábitos saludables así como guías para la prevención y conservación de la salud.
- Descuento en membrecía Golds Gym.
- Servicios oftalmológicos: Se autoriza un crédito en ópticas afiliadas para compras relacionadas a artículos oftálmicos.
- Servicios funerarios.
- Plan apoyo a estudios formales que aplica para maestrías, post-gradados y diplomados.
- Préstamo hipotecario a tasa preferencial, deducible a 20 años.
- Préstamo para vehículo a tasa preferenciales.
- Préstamo personal
- Facilidad de tarjetas de crédito
- Descuento en seguro de vehículos
- Crédito en pinturas para el hogar
- Bono escolar para hijos de colaboradores
- Club Privilegiados: Brinda atractivos descuentos y ofertas de temporada en importantes establecimientos comerciales a los cuales se puede acceder presentando la tarjeta de afiliado.
- Vacaciones
- Un día libre para cuestiones personales, además de las vacaciones
- Un día libre, adicional, por motivo de cumpleaños

2.2 Centro de Contactos Banco ABC

La historia del centro del centro de contactos del banco ABC inicia en el año 1995 con la conformación de un mini-centro provisional para asistir a los

clientes en procesos básicos y específicos como: consultas de balance de tarjeta de crédito, cuentas y algunas reclamaciones. Para los demás procesos, el cliente debía dirigirse a la sucursal más cercana a completar su transacción. Este mini-centro constaba de 6 agentes y un supervisor y al día aproximadamente 280,000 llamadas en el centro completo.

Al año siguiente se implementa el Proyecto de Mejora de Procesos que tenía como objetivo central la creación de un centro de contactos que supliera las necesidades existentes de asistencia telefónica completa. Dicho proyecto se materializó en el 2001. Un año de cambios y renovación del centro de contactos, en el cual aumento la capacidad operativa a 22 agentes bajo la gestión de un sub-gerente. Producto del aumento de la demanda y con ella el personal, se asignaron líderes de pasillo, que ayudaban al sub-gerente con la atención de 7 a 8 agentes. Estos cambios también conllevaron el desarrollo de nuevos productos, cambio de procesos y revisiones del perfil de los agentes del centro.

En el año 2003 se incorpora el área de televentas con 8 personas y un supervisor, quienes hacían contacto con los clientes en llamadas salientes para ofrecer productos, principalmente tarjeta de crédito. También se inicia la gestión de llamada salientes – actividades para dar informaciones específicas a los clientes, como retroalimentación de reclamaciones y demás procesos informativos, los cuales eran realizados por los agentes de llamadas entrantes (inbound) en horas específicas de su jornada laboral.

En este año también se aumentó el horario del centro, que anteriormente era de 8:00 a.m. a 4:00 a.m., se incrementó hasta las 8:00 de la noche y se adicionan los sábados de 8:00 a.m. a 4:00 a.m. este turno requirió la entrada de 10 personas más.

En el año 2004, el Banco ABC adquiere una AFP y se unen al call center 4 agentes nuevos. En este mismo año, con la llegada de nuevas campañas y

productos a ofrecer, se amplía televentas, incluyendo 4 agentes de medio tiempo.

Hasta este momento las estadísticas eran llevadas por un departamento al centro y las auditorías de las llamadas eran realizadas por el sub-gerente (o supervisor) y los líderes de pasillo. Es por esto que se crea la unidad de Aseguramiento de la calidad en el año 2007, unificando estos dos procesos. Al año siguiente se incorpora al centro la unidad de Prevención de Fraudes.

Ya en el año 2009, se pone en marcha el proyecto, que tenía como objetivo una reingeniería de los procesos del centro de contactos y de las sucursales, el cual dentro de sus principales tareas estaba re-direccionar todas las llamadas que entraban a la sucursal para que sean atendidas por el centro de contactos.

Con el impacto y los cambios que esto generó, así como el gran crecimiento que ha tenido la institución en relación a procesos, productos y clientes, la gerencia del centro se dividió en 2: Inbound (llamada entrante) y Outbound (llamada saliente), las cuales posteriormente se convirtieron 2da vicepresidencias.

Actualmente el centro cuenta con una capacidad operativa de 554 agentes de servicios.

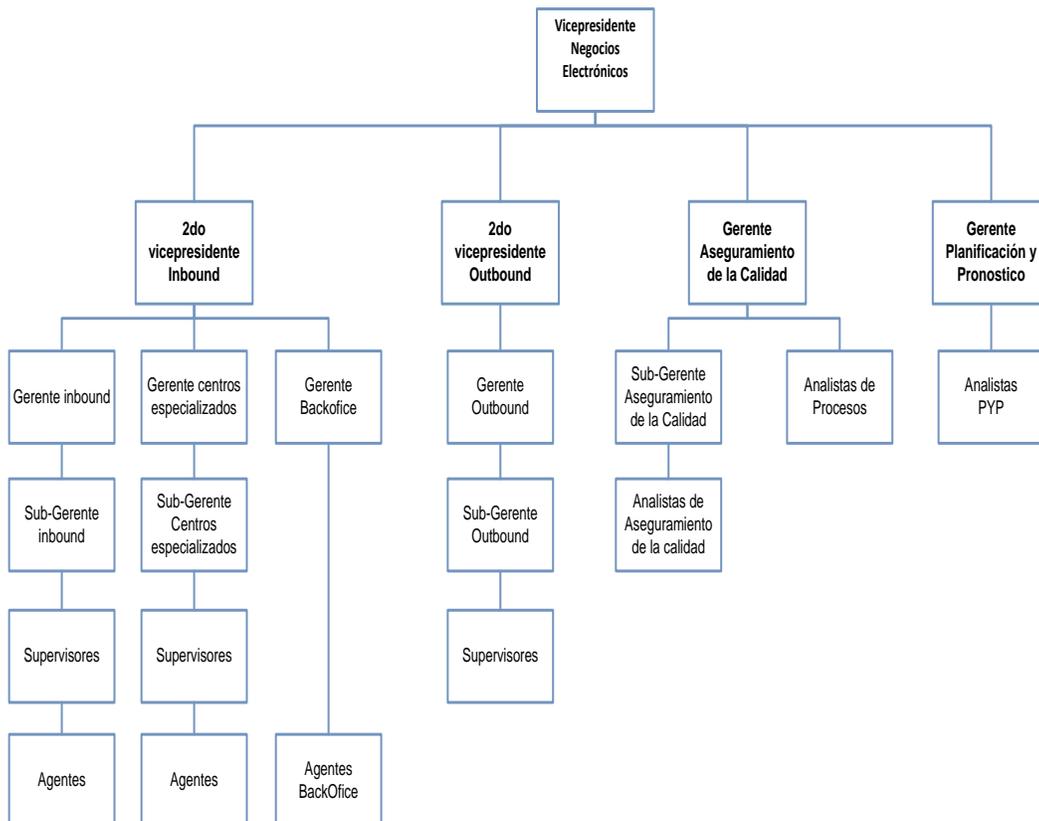
2.2.1 Estructura organizacional del centro de contacto

La estructura del centro de contactos se subdivide en 2 grandes de áreas de operaciones y 2 áreas de soporte.

- Inbound: encargada de la gestión de llamadas entrantes de servicio al cliente, remesas, prevención de fraudes, autorizaciones, banca empresas y autorizaciones.

- Outbound: encargada a la gestión de llamada salientes de televentas, recuperación de servicios y gestión de actividades de notificación al cliente.
- Aseguramiento de la calidad: encargada de realizar la gestión de auditorio o monitoreo de las llamadas realizadas por los agentes, gestión de las estadísticas del centro, entrenamiento de personal y gestión de proyectos y mejora de procesos.
- Planificación y pronóstico: encargada de realizar el pronóstico de las llamadas que se van a recibir en el centro y en base a este realizar la programación del personal requerido en cada área para mantener el nivel de servicio.

FIGURA NO. 7. Organigrama Centro de Contactos



Fuente: Autoría propia

2.3 Back Office centro de contacto Banco ABC.

El área de Back Office del centro de contactos del banco ABC surgió en febrero 2014 con la finalidad de descongestionar a los supervisores del centro de contactos de actividades operativas que le dificultaban la eficiente gestión de sus asignaciones, a los agentes del centro de servicios y banca empresas de actividades que no se pueden completar con el cliente en línea y requieren un seguimiento especial. Inicialmente el área inició como un piloto para monitorear el funcionamiento y desempeño inicial. En base a los resultados del piloto y el valor agregado que incorpora al centro la vicepresidencia tomó la decisión de formalizar el Back Office como una área más del centro de contactos.

Actualmente el área está compuesta por un sub-gerente interino y 5 agentes de servicios. Labora de lunes a viernes en horario de 8:00 am a 6:00 y sábados de 8:00 am a 1:00 pm. Maneja en promedio 5,550 solicitudes mensuales.

Los procesos principales desarrollados en el área son:

- Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.
- Gestión de bandeja de entrada de correos banca empresa
- Gestión de reemisión correos con atención a agente.
- Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa
- Gestión de Revisión query solicitudes de servicios abiertas o pendientes.
- Gestión de solicitudes añejadas.
- Gestión de Reporte pendiente ejecutivo y devoluciones
- Gestión reseteo de contraseña Verified by visa

- Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.
- Gestión de casos escalados al back office
- Gestión de correos sin atención.
- Gestión y seguimiento de Casos especiales.
- Gestión de quejas voz servicio al cliente.

2.3.1 Situación actual

El área tiene 5 meses en operación y aún no tiene definido los indicadores de gestión, ni acuerdos de servicios que permitan medir su desempeño y trazar planes de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

Los agentes del Back Office no tienen definido métricas que permitan medir su desempeño, por lo que no participan en el esquema de pago incentivo del centro de contactos al no tener métricas que cumplir. Esta situación genera desmotivación en el personal al no recibir incentivos por su gestión como los demás.

La cantidad de agentes que actualmente están operando en el área fue seleccionada al azar sin considerar la demanda y su capacidad operativa para realizar la gestión, esta situación está causando retrasos en la respuesta en algunos procesos que deben tener respuesta inmediata e inconformidad en el personal al sentir que no dan abasto con el trabajo.

El 80% de los requerimientos que recibe el área son recibidos a través del correo electrónico, dificultando así el seguimiento y control sobre la gestión de los mismos, ya que se tienen que verificar uno por uno los correos recibidos versus lo respondidos.

La asignación de la carga laboral no es esquematizada, organizada, ni esquivita, los mismos agentes se van asignando el trabajo a medida que van llegando los requerimientos.

FIGURA NO.8. *Árbol del problema*

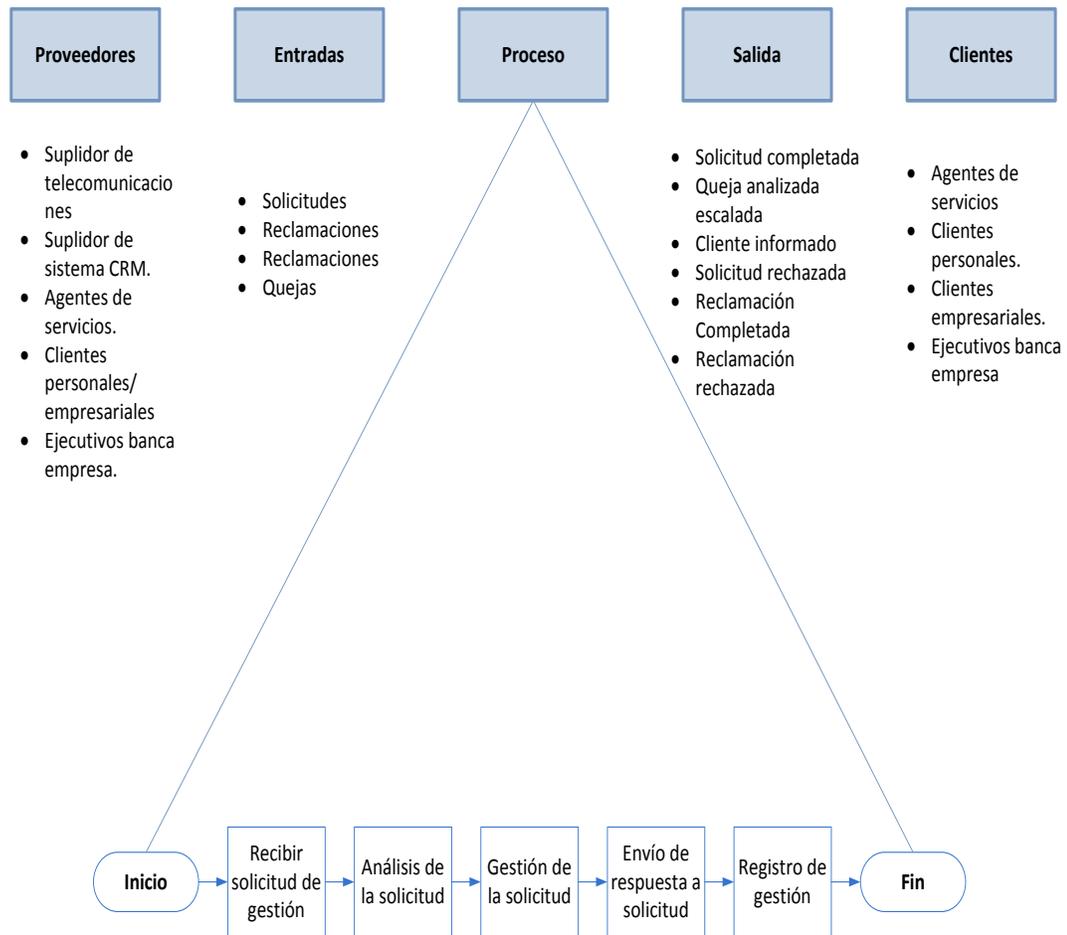


Fuente: *Autoría propia*

El siguiente diagrama muestra la visión general del proceso desde el inicio al fin, considerando las entradas y salidas al proceso. SIPOC por sus siglas en ingles significa:

- Suppliers (proveedores),
- Input (entrada)
- Process (proceso)
- Output (salidas)
- Customers (Clientes)

FIGURA NO.9. Diagrama SIPOC



Fuente: Autoría propia

2.4 Medir

TABLA No.1. *Frecuencia promedio de gestiones por mes*

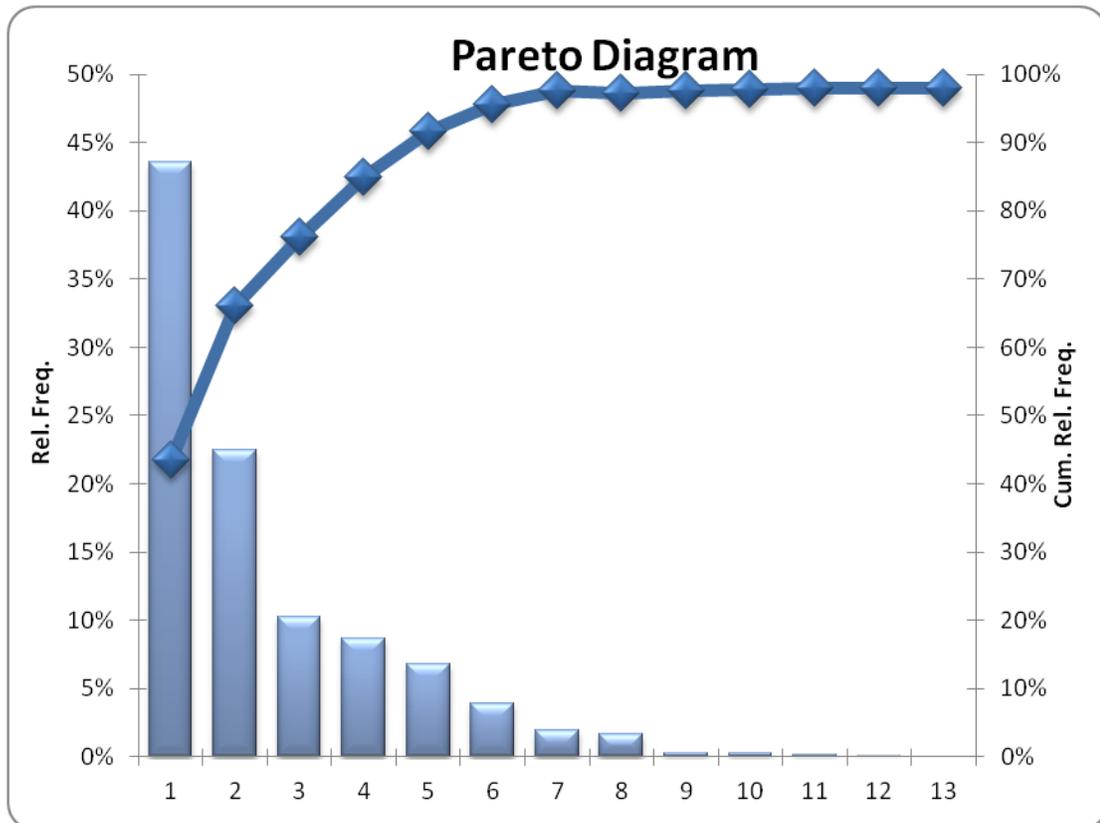
No.	Proceso	Gestiones realizadas	Frecuencia
1	Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.	2416	44%
2	Gestión de bandeja de entrada de correos banca empresa	1245	22%
3	Gestión de reemisión correos con atención a agente.	568	10%
4	Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa	481	9%
5	Gestión de Revisión query solicitudes de servicios abiertas o pendientes.	377	7%
6	Gestión de solicitudes añejadas.	215	4%
7	Gestión de Reporte pendiente ejecutivo y devoluciones	110	2%
8	Gestión reseteo de contraseña Verified by visa	95	2%
9	Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.	17	0%
10	Gestión de casos escalados al back office	15	0%
11	Gestión de correos sin atención.	8	0%
12	Gestión y seguimiento de Casos especiales.	3	0%
13	Gestión de quejas voz servicio al cliente.	0	0%
	TOTAL	5550	100%

Fuente: *Autoría propia*

El Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).¹⁸

¹⁸ <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>

FIGURA NO.10 Pareto promedio de gestiones por mes



Fuente: *Autoría propia*

De acuerdo al diagrama de Pareto el 80% de las solicitudes recibidas en el área de Back Office corresponden a solicitudes de localización de plásticos, bandeja de entrada correos boca empresa, reemisión de correos con atención a agente, envío de NCF recurrente.

Con la finalidad de determinar el tiempo promedio que dura la gestión de cada proceso se realizó un estudio de tiempos continuo. En el estudio solo se consideraron los procesos de mayor frecuencia, ya que la frecuencia de los demás es muy mínima para realizar una muestra continua.

TABLA No.2: Muestras tomadas por proceso

Proceso	Cantidad de Muestras
Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.	20
Gestión de reemisión correos con atención a agente.	15
Gestión de bandeja de entrada de correos banca empresa	20
Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa	20
Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.	9
Gestión reseteo de contraseña Verified by visa	7
Gestión de Reporte pendiente ejecutivo y devoluciones	6
Gestión de solicitudes añejadas.	17

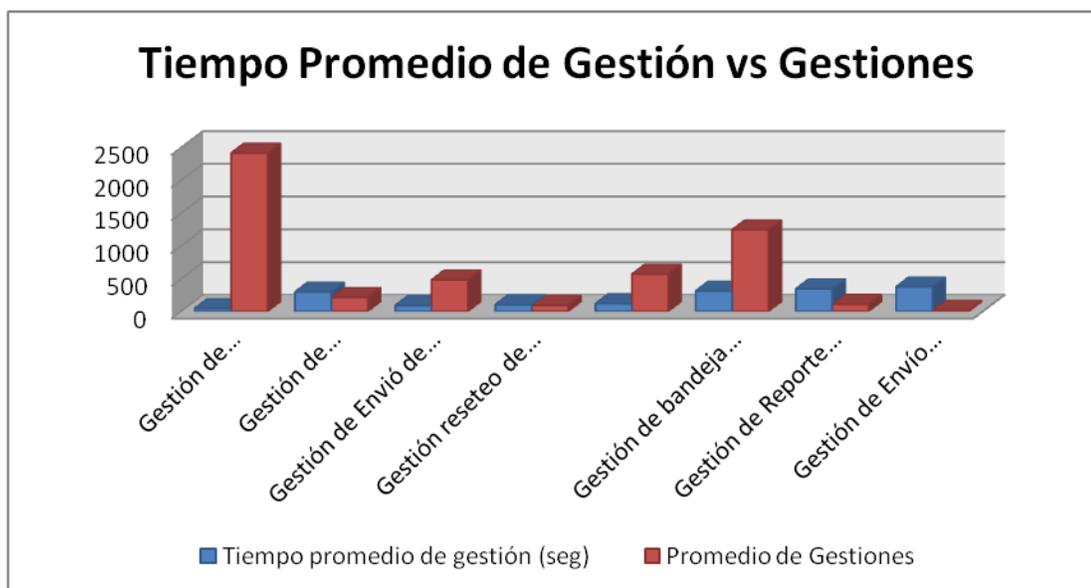
Fuente: *Autoría propia*

TABLA No.3: Resultados estudio de tiempo

Proceso	Elementos del proceso				Tiempo promedio de gestión
	Análisis de la solicitud	Gestión de la solicitud	Respuesta a la solicitud	Registro de la solicitud	
Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.		0:00:14	0:00:13	0:00:30	0:00:45
Gestión de reemisión correos con atención a agente.		0:00:20	0:00:56	0:01:41	0:02:00
Gestión de bandeja de entrada de correos banca empresa	0:00:44	0:02:47	0:00:59	0:05:02	0:05:12
Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa		0:00:45	0:00:20	0:00:25	000:01:30
Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.		0:04:13	0:00:56	0:00:15	0:01:45
Gestión reseteo de contraseña Verified by visa		0:00:53	0:00:18	0:00:15	0:01:45
Gestión de Reporte pendiente ejecutivo y devoluciones	0:04:29	0:00:26	0:00:30	0:00:21	0:05:45
Gestión de solicitudes añejadas.	0:01:18	0:02:08	0:00:44	0:01:39	0:04:57

Fuente: Autoría propia

FIGURA NO.11. Tiempo promedio de gestiones vs gestiones promedio por mes



Fuente: Autoría propia

En este gráfico se compara el tiempo promedio que dura la gestión de un proceso versus la cantidad de solicitudes de ese proceso que gestionan en el mes.

De acuerdo a estos resultados la gestión de solicitudes de localización de plásticos tiene el menor tiempo promedio de gestión (45 seg) y es el proceso con mayor demanda, mientras la gestión de la bandeja de entrada banca empresas es segundo proceso con mayor demanda y con un alto tiempo de gestión (345 seg).

TABLA NO.4 *Recepción de solicitudes por intervalos*

Intervalo	Solicitudes por mes	Solicitudes por día
8:00 AM- 8:59 AM	605	28
9:00 AM-9:59 AM	813	37
10:00 AM-10:59 AM	809	37
11:00 AM-11:59 AM	901	41
12:00 PM-12:59 PM	802	36
1:00 PM-1:59 PM	519	24
2:00 PM-2:59 PM	574	26
3:00 PM-3:59 PM	638	29
4:00 PM -4:59 PM	636	29
5:00 PM -5:59 PM	306	14

Fuente: *Autoría propia*

De acuerdo a estos resultados el mayor volumen de solicitudes se recibe desde las 9:00 am hasta las 1:00 pm.

2.5 Análisis

2.5.1 Resultados de encuesta

Para identificar la percepción que tiene los agentes sobre el trabajo que realizan se les impartió una encuesta de 5 preguntas a los 4 agentes que laboran en Back Office, a través de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA No.5. *Resumen encuesta*

Fecha	12 de junio 2014				
Persona encuestadas	4				
Resultado	¿Recibe retroalimentación sobre el desempeño de su gestión?	¿Siente que recibe más trabajo del que puede Realizar?	¿La carga de trabajo es distribuida equitativamente?	¿Conoce cuáles son sus métricas de calidad y productividad?	¿Le gustaría ser parte del esquema de reconocimiento del centro de contactos?
Si	3		1		4
No	0		3	4	
A veces	1	4	0		

Fuente: Autoría propia

En la pregunta 1 el 75% de los encuestados indicaron que reciben retroalimentación sobre su desempeño.

FIGURA NO.12. Retroalimentación sobre desempeño



Fuente: Autoría propia

En la pregunta No. 2 el 75% de los encuestados indicaron que en ocasiones tienen una demanda de trabajo mayor a la que pueden realizar. Esta percepción de sobrecarga de trabajo puede generar estrés en los agentes del centro.

FIGURA No.13. Carga de trabajo



Fuente: *Autoría propia*

En la pregunta número 3 el 75% de los encuestado indicaron que la carga de trabajo no es distribuida equitativamente. Este resultado guarda relación con la pregunta No.2, lo que indica la distribución del trabajo puede ser un factor del sentimiento de sobrecarga que sienten.

FIGURA No.14. Distribución del trabajo



Fuente: *Autoría propia*

En la pregunta No.4 el 100% de los encuestados indicaron que no conocen sus indicadores, y como se había definido en el problema el área no tiene indicadores definidos, para poder retroalimentar a los agentes en base a resultados específicos.

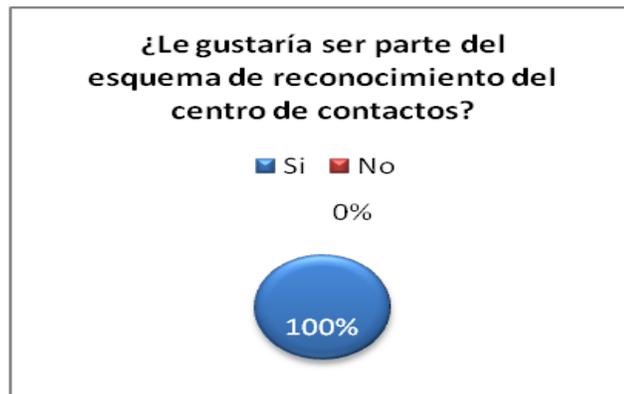
FIGURA No.15. *Conocimiento de Métricas*



Fuente: *Autoría propia*

En la pregunta No. 5 El 100% de los encuestados indicaron que le gustaría ser parte del esquema de reconocimiento que se utiliza en el centro de contactos. Este es un factor que contribuye a mejorar la motivación del personal.

FIGURA No.16. Esquema de reconocimiento



Fuente: *Autoría propia*

El 100% de los agentes indicaron que les gustaría ser parte del esquema de reconocimiento del centro de contactos.

2.5.2 Análisis de Capacidad

Para definir la capacidad operativa se considera un incremento de un 19% en la demanda promedio mensual, producto del incremento en la demanda esperada del centro de contactos.

Se considerarán los siguientes factores de tolerancia para definir la cantidad de agentes requeridos, considerando como base los factores utilizados como estándar en el centro.

TABLA No.6. Factores para análisis de capacidad

Factor	Resultado
Demanda promedio	6,605
Tiempo promedio de gestión	154 seg
Días feriados%	3.57%
Vacaciones % (por mes)	9.09%
Disability %	4.00%
Ausentismo%	3.00%
Almuerzo	10.00%
Horas de coaching y feedback por mes	1.32%
Adherencia	96.00%
Ocupación	85.00%

Fuente: *Autoría propia*

Para calcular el total de agentes requeridos se utilizó la siguiente fórmula:

Total de agente requeridos = Total de horas efectivas por año / Total de horas disponibles por año

Total de agentes requeridos = 5,153 / 1952

Total de agentes requeridos = **2.64 agentes por mes aproximadamente 3 agentes.**

De acuerdo a estos resultados para cumplir con la demanda del centro se necesitan 3 agentes en vez de los 4 que actualmente están operando. Estos resultados indican que el área no está operando eficientemente, al operar con sobre capacidad.

El análisis de capacidad se contrapone con los resultados de la encuesta en el cual los agentes reciben más trabajo del que pueden realizar, mientras el análisis de capacidad demuestra que pueden realizar una mayor carga de trabajo.

2.5.3 Análisis causa raíz

Para identificar la causa raíz del problema utilizaremos los 5 porqués, una técnica de análisis utilizada para la resolución de problemas que consiste en realizar sucesivamente la pregunta "¿ por qué ?" hasta obtener la causa raíz del problema, con el objeto de poder tomar las acciones necesarias para erradicarla y solucionar el problema.¹⁹

Análisis 1

¿Por qué los agentes sienten que tienen más trabajo del que pueden realizar?

Porque las gestiones no son distribuidas equitativamente entre los agentes.

¿Porque las gestiones no son distribuidas equitativamente entre los agentes?

Porque no se lleva un control de cada una de las solicitudes que se reciben para distribuir las equitativamente en base a la demanda y al tiempo que tomaría realizar cada gestión.

¿Por qué no se lleva un control de las solicitudes recibidas?

Porque el 80% de las solicitudes se reciben vía correo y se no se puede obtener un reporte de las mismas a través del correo electrónico.

Análisis 2

¿Por qué el área tiene sobre capacidad?

¹⁹ <http://www.quees.info/los-5-porque.html>

Porque para seleccionar la cantidad de agentes no se realizó un análisis la capacidad requerida

¿Por qué no se realizó un análisis de capacidad?

Porque no había data histórica para medir la demanda.

¿Por qué no había data histórica?

Porque en las áreas que se llevan los procesos que se pasaron al Back Office no se llevaban registros de las gestiones realizadas.

CAPITULO III: MODELO DE GESTION PROPUESTO

Partiendo de la identificación y análisis del problema en este capítulo se presentarán las diferentes propuestas para el diseño del modelo de gestión del área de Back Office del centro de contactos, así como también la planificación de cada una de las actividades que se debe llevar a cabo para lograr la implantación del nuevo modelo de gestión.

2.6 Definición del esquema propuesto

Para definir el esquema propuesto se contemplarán los siguientes componentes:

- Esquema de control de gestión.
- Capacidad operativa requerida.
- Definición de indicadores.
- Definición de acuerdos de servicios.
- Distribución de la carga de trabajo.
- Esquema de seguimiento y retroalimentación.

2.6.1 Esquema de registro de gestión

Considerando las dificultades que presenta el área para dar seguimiento a las gestiones realizadas por cada persona debido a que el 80% de de las solicitudes se reciben vía correo electrónico por diferentes vías (Clientes, agentes del centro de servicios y áreas de poyo del banco) el cual no es una herramienta para generar reportes de gestión se realiza la siguiente propuesta.

Llevar el control de las gestiones realizadas por cada agente a través de la creación de un archivo de registros en el cual cada persona vaya registrando la gestión realizada y el resultado de la misma. El archivo debe contener los siguientes campos:

- Agente
- Tipo de solicitud
- Solicitante
- Fecha de solicitud
- Hora de solicitud
- Fecha de respuesta
- Hora de respuesta
- Estado de la gestión
- Comentario

El supervisor deberá realizar auditorías programadas para garantizar que la los agentes estén registrando correctamente las gestiones en el archivo.

2.6.2 Definición de Capacidad operativa requerida.

De acuerdo al análisis de capacidad para cumplir con la demanda del centro se necesitan 3 agentes en vez de los 4 que actualmente están operando. Como ya las 4 personas están contratadas se recomienda incorporar al área gestiones adicionales que permitan incrementar la demanda de solicitudes y a su vez aumentar la utilización del personal y así mantener las 4 personas actuales.

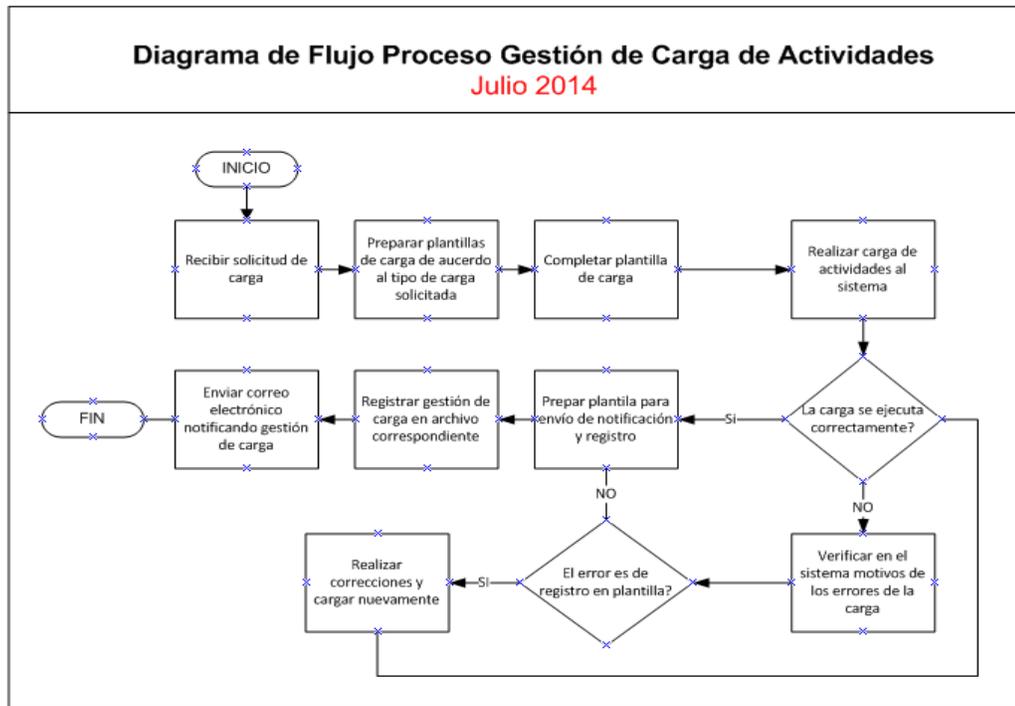
Para aumentar la demanda del área se recomienda incorporar el proceso de Gestión de carga de actividades. Dicha gestión estaba incluida dentro de los procesos iniciales que pasarían al área de Back Office.

El proceso de Gestión de carga tiene una demanda promedio mensual de 300 solicitudes y un tiempo promedio de 20 minutos por solicitud, sin

considerar el tiempo de carga del sistema. Esta gestión contribuiría a reducir el tiempo ocioso generado por la sobre capacidad.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso.²⁰

FIGURA No.17. *Diagrama de Flujo proceso Gestión de carga de actividades*



Fuente: *Autoría propia*

²⁰ <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

2.6.3 Horario de gestión propuesto

Actualmente los agentes trabajan 7 horas diarias y 5 horas un sábado al mes, completando 145 horas al mes. El cual es un tiempo de labor menor al que al de un perfil, el cual es de 160 horas al mes.

Como los agentes laboran 15 horas menos y para cubrir la demanda de los sábados solo se requiere una persona, se recomienda que los agentes trabajen 8 horas a la semana durante tres semana y una semana al mes trabajen 7 horas de lunes a viernes y 5 horas el sábados, de manera que cada agente trabaje un sábado al mes. Con esta propuesta se garantiza que se cumplan las horas requeridas.

TABLA No.7. Cantidad de *Agentes requeridos por intervalo*

Intervalos	Promedio de solicitudes por mes	Promedio de solicitudes por día	Cantidad de agentes por intervalo
8:00 AM - 8:59 AM	605	28	2
9:00 AM - 9:59 AM	813	37	3
10:00 AM - 10:59 AM	809	37	3
11:00 AM - 11:59 AM	901	41	3
12:00 PM - 12:59 PM	802	36	3
1:00 PM - 1:59 PM	519	24	2
2:00 PM - 2:59 PM	574	26	2
3:00 PM - 3:59 PM	638	29	3
4:00 PM - 4:59 PM	636	29	3
5:00 PM - 5:59 PM	306	14	1

Fuente: *Autoría propia*

TABLA No.8. Distribución de Agentes por Intervalo

Intervalos	Distribución de Agentes por Intervalo			
	A1	A2	A3	A4
8:00 AM - 8:59 AM	1	1	1	
9:00 AM - 9:59 AM	1	1	1	1
10:00 AM - 10:59 AM	1	1	1	1
11:00 AM - 11:59 AM	1	1	1	1
12:00 PM - 12:59 PM	1		1	
1:00 PM - 1:59 PM		1		1
2:00 PM - 2:59 PM	1	1	1	1
3:00 PM - 3:59 PM	1	1	1	1
4:00 PM - 4:59 PM	1	1	1	1
5:00 PM - 5:59 PM				1

Fuente: *Autoría propia*

La distribución de los agentes por intervalo tiene por objetivo identificar los picos y valles en la demanda, para así realizar una distribución eficiente del personal.

De acuerdo a la distribución por intervalos el centro debe laborar de 8:00 am a 6:00 pm de lunes a viernes y sábados de 8 a 1.

Se proponen los siguientes horarios de labor:

- 3 agentes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- 1 agentes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

2.6.4 Acuerdos de servicios propuestos

Considerando el tiempo promedio de cada una de las gestiones, la frecuencia de las solicitudes y la capacidad operativa definida para el área se proponen los siguientes acuerdos de servicios

TABLA No.9. Acuerdos de Servicios Propuestos

Proceso	Frecuencia	Tiempo de respuesta (SLA)
Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.	Diaria	1.5 minutos
Gestión bandeja de entrada de correos banca empresa	Diaria	60 minutos
Gestión de reemisión correos con atención a agente.	Diaria	30 minutos
Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa	2 veces al mes	2 días
Gestión de Revisión query solicitudes de servicios abiertas o pendientes.	2 veces a la semana	1 día
Gestión de solicitudes añejadas.	2 veces a la semana	1 día
Gestión reseteo de contraseña	Diaria	2.5 minutos
Verified by visa		
Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.	1 vez al mes	1 día
Gestión de cargas	Diaria	2 días laborables para la carga.

Fuente: *Autoría propia*

2.6.5 Propuesta para la distribución de las gestiones por agente

Para garantizar una distribución equitativa de las gestiones del área y cumplir con los acuerdos de servicios definidos; se recomienda un esquema de rotación de gestiones basado en prioridades, a través de la cual cada agente va realizando las gestiones en un orden de prioridad definido.

Para definir las prioridades de cada gestión se consideró la demanda de cada gestión y los acuerdos de servicio definidos para las mismas.

En la siguiente tabla se muestra las prioridades asignadas a cada proceso, las cuales van del 1 al 4, siendo 1 el primer orden de prioridad y 4 último orden.

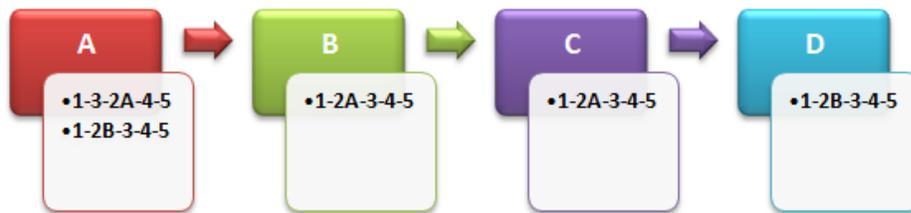
TABLA No.10. Esquema de Prioridades por proceso

Proceso	Prioridades
Gestión de localización plásticos de tarjeta de crédito.	1
Gestión reseteo de contraseña Verified by visa	1
Gestión bandeja de entrada de correos banca empresa	2A
Gestión de Cargas	2B
Gestión de reemisión correos con atención a agente.	3
Gestión de Envío de recurrente NCF a clientes Banca Empresa	4
Gestión de Revisión query solicitudes de servicios abiertas o pendientes.	4
Gestión de solicitudes añejadas.	4
Gestión de Envío recurrente de certificados banca empresa.	4
Gestión de Casos Escalados a Back Office	4
Gestión de correos sin atención	3
Gestión de casos especiales	4
Gestión de quejas voz de servicio al cliente	4
Seguimiento a casos pendientes	5

Fuente: Autoría propia

En el siguiente gráfico se representa a cada agente con una letra y en el cuadro debajo el orden de prioridad que debe seguir cada uno para realizar la gestión. De acuerdo a este esquema al agente debe ir trabajando las solicitudes recibidas en el orden asignado. Todos tienen la prioridad 1 en el primer orden, ya que estos procesos deben responderse en línea.

FIGURA NO.18. *Distribución de prioridades por agente*



Fuente: *Autoría propia*

2.6.6 Indicadores propuestos

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Debe haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico. El cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer.

Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.²¹

En base a las características que se deben tomar en cuenta para definir un indicador y la naturaleza del proceso de gestión del Back Office, se proponen los siguientes indicadores, que permitirán medir el desempeño individual de los agentes, así como también el desempeño general del área.

²¹ <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Indicadores gestión de solicitudes

- **Eficiencia:** Mide la relación entre la cantidad de solicitudes que se reciben en un periodo de tiempo y la cantidad de solicitudes que se gestionaron dentro del acuerdo de servicio en ese mismo periodo de tiempo.

Cálculo:

Eficiencia = Cantidad de solicitudes gestionadas / Cantidad de solicitudes completadas dentro del acuerdo de servicio.

Calidad: Mide en base a un esquema de auditoría la calidad de las respuestas que se dan a las solicitudes gestionadas.

Indicadores para la gestión de carga

- **Calidad:** mide la calidad de la gestión durante el proceso de carga, es decir, que las actividades sean cargadas al sistema correctamente y la gestión de carga sea registrada correctamente en el archivo de cargas.
- **Calidad de la carga + calidad del registro.**
 - Calidad de la carga = cantidad de solicitudes recibidas / cantidad de solicitudes cargadas correctamente.
 - Calidad del registro = cantidad de solicitudes cargadas / cantidad de solicitudes registradas correctamente.

Se propone dar seguimiento a los indicadores a través del Balance Score Card o Cuadro de mando integral, herramienta a través del cual se puede dar seguimiento al desempeño del área.

²²**Balance Scorecard** es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El Balance Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.6.7 Propuesta Esquema de retroalimentación.

Para lograr el cumplimiento de los indicadores se debe dar un seguimiento continuo a los resultados que se van obteniendo periódicamente, y a su vez Identificar oportunidades de mejora en el proceso.

Para estandarizar este seguimiento se propone un esquema de retroalimentación a través del cual una vez a la semana se muestre al agente sus resultados de la semana anterior y se le retroalimente sobre los mismos

²² <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

y se trace un plan de acción para mejorar los resultados en caso de que sea necesario.

2.6.8 Esquema de reconocimiento

Para el área de Back Office se propone utilizar el mismo esquema de reconocimiento de las demás áreas del centro de contacto, en el cual se reconoce al mejor agente del área cuatrimestralmente y una vez al año. En ambos reconocimientos se entrega un premio en efectivo y un reconocimiento al ganador.

2.6.9 Plan de implementación

TABLA NO.11. Plan de implementación

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?
Presentar modelo de gestión propuesto a la vice presidencia para la aprobación	Para poder implementar el nuevo modelo se requiere la aprobación de la vice presidencia del centro.	18 de Julio 2014	Centro de Contactos	Gerente Aseguramiento de la Calidad
Realizar ajuste a la propuesta si es necesario.	se debe considerar las observaciones realizadas por la vicepresidencia antes de poner en marcha el nuevo esquema	22 de Julio 2014	Centro de Contactos	Analista Aseguramiento de la Calidad
Diseñar plantilla para registro de gestiones	Se debe poder dar un seguimiento rápido a las gestiones que realizan	23 de Julio 2014	Centro de Contactos	Analista Aseguramiento de la Calidad
Definir esquema de auditoría a las gestiones	Se debe verificar que las solicitudes se están gestionando adecuadamente	25 de Julio 2014	Centro de Contactos	Gerente Aseguramiento de la Calidad
Elaborar procedimientos para la gestión de carga de actividades	El personal debe tener una guía para realizar el proceso	01 Agosto 2014	Centro de Contactos	Analista Aseguramiento de la Calidad
Presentar nuevo modelo a los agentes del área	Cada uno debe conocer el nuevo esquema de trabajo y asumir las responsabilidades que implica	04 Agosto 2014	Centro de Contactos	Subgerente Back Office
Entrenar al personal en el proceso de gestión de actividades	Se debe dar al personal el entrenamiento correspondiente para que pueda realizar la gestión	06 Agosto 2014	Centro de Contactos	Analista Aseguramiento de la Calidad
Inicio de gestión bajo nuevo esquema	Se debe tener una fecha específica para iniciar el nuevo esquema.	08 Agosto 2014	Centro de Contactos	Subgerente Back Office

CONCLUSIÓN

A través de esta investigación, se pudo conocer en detalle la evolución que han tenido los centros de contactos, los cuales son más que un centro de atención de llamadas, un centro multicanal, que permite a la empresa tener una relación más estrecha con sus cliente a través de diferentes medios (teléfono, chat, mail, SMS, redes sociales, etc.), optimización de sus operaciones y costos mediante de la concentración de sus operaciones en un solo lugar y en consecuencia reducción de las sucursales de servicios. El desarrollo y venta de productos enfocados en la necesidad del cliente también lo han convertido en una fuente muy importante de ingresos.

A partir del análisis y evaluación del problemática planteada se ha llegado a las siguientes conclusiones que permitieron definir el modelo de gestión propuesto.

La causa principal que limita el seguimiento a la gestión, es que la plataforma utilizada para la recepción de las solicitudes "Outlook" es una herramienta de recepción y envío de mensajes (correo electrónico), la cual no permite obtener un control estadístico automático sobre las gestiones realizadas.

No es factible para el Back Office automatizar las solicitudes en una plataforma central que permita obtener estadística de los resultados, ya que una plataforma automática solo sería para uso interno y un 40% de las solicitudes son recibidas directamente del cliente.

El análisis de capacidad demostró que el área solo necesita 3 agentes para operar en vez de los 4 que actualmente está utilizando. Esto indica que el planteamiento realizado por los agentes indicando que están saturados de

trabajo se debe a una falta de organización y distribución, pero no ha exceso de trabajo.

Basado en lo antes expuesto se realizaron las siguientes recomendaciones para la definición del modelo de gestión propuesto.

Se recomienda utilizar una plantilla de Excel con campos predeterminados a través de la cual el agente vaya registrando cada una de las gestiones que va realizando. Mediante este registro se podrá contabilizar e identificar con facilidad cada una de las gestiones realizadas por los agentes y el estado de la misma.

Agregar el proceso de gestión de carga de actividades a las gestiones del Back Office con la finalidad de incrementar la demanda de solicitudes que recibe, reducir el tiempo de ocio y a su vez mantener en operación a las 4 personas actualmente contratadas.

Considerando la demanda de cada solicitud, la naturaleza de la misma y el tiempo promedio de gestión; se definieron los acuerdos de servicios para cumplir con la demanda del cliente en tiempo y calidad.

Para lograr una distribución equitativa de las gestiones y poder cumplir con los acuerdos de servicios propuestos se sugiere un esquema de prioridad rotativa a través del cual cada agente va trabajando las gestiones en el orden de prioridad definido para cada proceso.

Con la finalidad de medir la gestión del área se realizó la propuesta de indicadores de eficiencia y calidad de la gestión.

Considerando el importante papel que juega la motivación en el individuo se propone incluir al Back Office en el esquema de reconocimiento que realiza

el centro de contactos cuatrimestral y anualmente, en esta premiación se reconoce a la persona que logre los mejores resultados del área en el periodo correspondiente.

A través de la implementación del modelo de gestión propuesto para el área de Back Office del centro de contacto del Banco ABC, se espera un desempeño óptimo en la gestión de las operaciones, cumpliendo las expectativas de la gerencia, los clientes y los recursos que la operan. La combinación de una gestión basa en indicadores, la retroalimentación, monitoreo constante de la gestión y la motivación del personal, son los factores que partirán alcanzar el éxito esperado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Monografías

Customer Operations Performance Center Inc., (COPC) (2007). Norma *COPC-2000 PSIC Gold*. (versión 4.1.). Williamsville, NY: COPC.

Evans James R, Lindsay William M. (2008), *Administración y Control de Calidad*. (7ma ed.). Cengage Learning Latin America.

Muñiz González, Rafael. (2012), *Marketing en el siglo XXI*. (4ta ed). Madrid, España: Centro Estudios Financieros.

Muñiz González, Rafael. (2010), *Marketing en el siglo XXI*. (3ra ed). Madrid, España: Centro Estudios Financieros.

Naranjo Fajardo, Juan Fernando. (2009), *Modelo para la gestión de información en un centro de contactos: Caso aplicado para los servicios de salud IPS de la caja de compensación familiar de Antioquia – COFAMA*.

Artículos de Revistas

Contact Center. (2013). Hacia una banca multicanal: Evolución 2.0 en el contact center. Contact Center, 64, 14-15.

De Goyeneche, Alfredo. (2001). CRM: Una estrategia de negocios centrada en el cliente. Economía y Administración, 14, 74-75.

Referencias electrónicas

Concepto de Balanced ScoreCard. Disponible en:

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Contact Centers. Disponible en: <http://www.mnet.com.mx/contactcenters.html>

Customer Relationship Management. Disponible en:

http://www.angelfire.com/ult/crm_erp/CRM.htm

Definición de teléfono. Disponible en: <http://definicion.de/telefono/>

Diagrama de Pareto – Herramientas de la Calidad. Disponible en:

<http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>

Espinal, María (2011). Todo Acerca De Telefonía IP, consultado el 01 de junio 2014, disponible en: <http://telephonyip.wordpress.com/tag/historia-de-telefonip/>

Historia del teléfono, consultado el 01 de junio 2014. Disponible en:

<http://www.prefijo-internacional.info/historia-del-telefono.php>

Los componentes de un centro de contacto. Disponible en:

<http://www.luxortec.com/blog/los-componentes-de-un-centro-de-contacto/>

Luxortec, (2014). Back Office. Consultado el 27 de mayo del 2014.

Disponible en <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/backoffice/>

Los 5 porques – Explicación y definición de los 5 porque. Disponible en:

<http://www.quees.info/los-5-porque.html>

Marcos, Gonzalo y Malpicad, Eduardo. (2007). Como Implantar un Contact Center de Excelencia - Mejores Prácticas, consultado el 06 de junio 2014. Disponible en: <http://www.altitude.es>

Melo Rangel, Rafael (2011). Call center versus contac center, consultado el 01 de junio 2014, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/call-center-versus-contact-center.htm>

MP, Manuel (2012), Las instituciones financieras, consultado el 11 de junio 2014, disponible en: <http://educacionbancaria.wordpress.com/2012/10/26/52/>

Morrison, Hiddelkel (2010). Call Centers en República Dominicana, consultado el 01 de junio 2014, disponible en: <http://www.audienciaelectronica.net/2010/09/14/call-centers-en-republica-dominicana/>

Resumen. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/chanona_r_ma/resumen.pdf

Peréz Piantini, Yoenai (2011). Historia de la central telefónica. Consultado el 01 de junio 2014. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/yoenaicharitoperez/2011/11/21/historia-de-la-central-telefonica-automatica/>

Pujols, Milagro (2012). Llegó la industria de Call Centers, consultado el 01 de junio 2014, disponible en: <http://www.revistamercado.do/2012/04/llego-la-industria-de-call-centers/>

¿Qué es un CRM? Disponible en: <http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html>

Usaga, Miriam (2009). Definición contact center, consultado el 01 de junio 2014, disponible en: <http://usugayepes.blogspot.com/2009/03/definicion-contact-center.html>

Valenzuela Presichi, Franz (2002). ¿Qué es CRM y cuál es su verdadero significado? Consultado el 06 de junio 2014. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/noviembre2002/crm.html>

Yepes Osorio, Mónica (2011). La importancia del contact center en el CRM, consultado el 09 de junio 2014.

ANEXOS

Anexo No.1: Ante Proyecto

1. Preguntas de partida

1) ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Diseñar el modelo de gestión del área de Back Office del centro de contactos del Banco ABC, definir los indicadores, estructura, y objetivos, headcount, esquema de incentivos y de evaluación de resultados.

2) ¿En qué contexto se ubica?

En la gestión que desempeña el área de Back Office en el centro de contactos del banco BHD.

3) ¿Es de interés el tema?

Sí, porque a través del diseño del modelo de gestión el área podrá tener una buena distribución y uso eficiente de los recursos, así como también tener control sobre la gestión que realiza el área y brindar el seguimiento adecuado al personal.

4) ¿Existe información sobre el mismo?

Si

5) ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

Se puede obtener información en el centro de contactos sobre el histórico y desempeño del área, así como también en los libros de textos, revistas y páginas de internet en los cuales se aborde el tema sobre gestión de los centros de contactos, estudio de tiempos, definición de indicadores, esquema de evaluación, etc.

6) ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Diseñar un área bien estructurada que pueda funcionar eficientemente y agregue valor al desempeño del centro de contactos.

7) ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Se espera que a través del diseño del modelo de gestión el área de Back Office pueda desempeñar eficientemente sus funciones, logrando mayor productividad, uso eficiente de los recursos y motivación del personal.

2. Problema de la investigación

2.1. Planteamiento del problema

Con la finalidad de descongestionar a los supervisores del centro de contactos de actividades operativas que le dificultaban la eficiente gestión de sus asignaciones y a los agentes del centro de servicios y banca empresas de actividades que no se pueden completar con el cliente en línea y requieren un seguimiento especial, se creó un área piloto para que realice estas actividades, de nominada Back Office. Dependiendo de los resultados del piloto la gerencia tomaría la decisión de convertir el área de Back Office en un área formal.

Al identificar que la gestión del área Back Office agregaba valor al centro de contactos, la gerencia tomó la decisión de formalizar la operación del Back Office como un área más del centro de contacto.

El área tiene 5 meses en operación y aun no tiene definido los indicadores de gestión, ni acuerdos de servicios que permitan medir su desempeño y trazar planes de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

Los agentes del Back Office no tienen definido métricas que permitan medir su desempeño, por lo que no participan en el esquema de pago incentivo del centro de contactos al no tener métricas que cumplir. Esta situación genera

desmotivación en el personal al no recibir incentivos por su gestión como los demás.

La cantidad de agentes que actualmente están operando en el área fue seleccionada al azar sin considerar la demanda y su capacidad operativa para realizar la gestión, esta situación está causando retrasos en la respuesta en algunos procesos que deben tener respuesta inmediata e inconformidad en el personal al sentir que no dan abasto con el trabajo.

El 80% de los requerimientos que recibe el área son recibidos a través del correo electrónico, dificultando así el seguimiento y control sobre la gestión de los mismos, ya que se tienen que verificar uno por uno los correos recibidos versus los respondidos.

La asignación de la carga laboral no es esquematizada, organizada, ni esquivita, los mismos agentes se van asignando el trabajo a medida que van llegando los requerimientos.

2.2. Formulación del problema

¿Por qué es necesario el diseño de un modelo de gestión para el área de Back Office del centro de contactos del Banco ABC?

2.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de la gestión del área de Back Office?
- ¿Cuáles son las limitaciones que pudieran surgir durante el proceso de diseño del modelo de gestión a nivel de sistemas, recursos económicos y humanos?
- ¿Qué mejoras a nivel de sistema se pueden implementar para eficientizar el proceso de seguimiento, asignación, respuesta y control de las solicitudes que gestiona el área?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar el modelo de gestión del área de Back Office del centro de contactos del Banco ABC.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los indicadores de gestión que debe tener el área.
- Determinar la capacidad operativa del centro de acuerdo a la demanda y el tiempo promedio de los procesos.
- Diseñar esquema de incentivo acorde a la gestión del área.
- Evaluar la utilización de plataformas alternas para la generación, asignación y respuesta a las solicitudes o requerimientos que recibe el área.

4. Justificación de la investigación

4.1. Justificación Teórica

La investigación es teórica, porque se poya en el uso de documentos que han escrito sobre el funcionamiento y gestión de los centro contactos, diseño de capacidad operativa, modelo de gestión, indicadores, etc.

4.2. Justificación Metodológica

Se realizarán observaciones de campo y entrevista a los agentes del área de Back Office y la gerencia para identificar oportunidades de mejora durante la gestión de los procesos.

Se harán estudios de tiempos para identificar el tiempo promedio de cada uno de los procesos desarrollados en el área y a su vez definir la capacidad operativa.

Se realizarán análisis de causa raíz y lluvias para identificar las causas de los problemas identificados en el área y las posibles soluciones a los mismos.

Se realizaran diagramas de flujo de los procesos para poder visualizar los procesos de forma gráfica e identificar oportunidades de mejora durante la gestión de los mismos.

Se realizarán bechmarks internos con otros departamentos del banco que llevan procesos similares al área de Back Office para identificar las mejores prácticas que podrían aplicarse en el área y contribuirían a tener un mejor desempeño.

4.3. Justificación Práctica

La investigación es práctica porque requiere la aplicación de herramientas de análisis y mejora de procesos para realizar el diseño del modelo de gestión y mejorar la gestión, logrando con la implementación del mismo un desempeño más eficiente en la gestión realiza por los agentes y por ende la gestión del área como tal.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco Teórico

5.1.1. Antecedentes

Hasta mediados del siglo XX, la principal preocupación de las empresas era aumentar la productividad, basados en una demanda en asenso y una oferta limitada. Este escenario inicia a cambiar a partir del 1950-1960, época de posguerra, en la cual los recursos eran limitados y surge la necesidad de comercializar y con ella el marketing y las estructuras de ventas. A partir de

1960 se presta mayor atención a l concepto de calidad y la ventaja competitiva que pudiera generar esta sobre los clientes. De 1980 a 1970 incrementa la competencia, la inteligencia de personas adquiere valor y el outsourcing empieza a adquirir fuerza. (Juran 2001) Durante los años 80, el concepto de servicio al cliente surge como un aspecto clave para las empresas de vanguardia.

(Muñiz, 2012) cita que dé la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono surgen los call centers. Al principio eran principalmente informativos y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- 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.

La evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

5.1.2. Metodología Six-Sigma (DAMAIC)

El desarrollo de la presente investigación se basará en el uso de la metodología Six-Sigma DAMIC, como método enfocado en la mejora incremental de procesos.

DMAIC es un acrónimo (por sus siglas en inglés: Define, Measure, Analyze, Improve, Control) de los pasos de la metodología: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

Esta metodología de calidad está basada en el uso de herramientas estadísticas y de calidad que permiten observar las variables de los procesos y sus relaciones.

5.2. Marco Conceptual

La definición de los conceptos que se presentarán a continuación fueron extraídos de la norma COPC, versión 4.1, 2007.

Modelo de gestión: Está compuesto por la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar el rendimiento de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de los clientes y usuarios finales.

Métricas de eficiencia: también conocidas como métricas de productividad, se refieren a unidades (usualmente horas laborables o costos) dividido entre unidades de salida (usualmente cantidad de transacciones, tiempo o ingresos)

Servicio: Es la velocidad con que se realizan las cosas desde la perspectiva del cliente: puede ser cuanto le lleva comunicarse con un agente o cuánto tarda en recibir la respuesta a un e-mail.

Objetivo: Es un nivel cuantificado de rendimiento para un requisito.

Back Office: Luxortec (2014). Es un concepto utilizado que significa *detrás de la oficina*. Con este concepto se hace referencia a los servicios que se gestionan dentro de la misma empresa, donde no hay intervención con los clientes. Estos servicios tienen que ver con procedimientos internos de las compañías en momentos previos o

posteriores a la transacción realizada con un cliente. Así, back office refiere a todo lo que está detrás de la visión del cliente.

5.3. Marco Espacial

El proyecto se realizará en el Banco de servicios múltiples ABC, ubicado en el Distrito Nacional, República Dominicana.

5.4. Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2014.

6. Hipótesis

6.1. Primer grado

La gerencia del centro de contactos está presentando inconvenientes para dar seguimiento a la gestión realizada por el área de Back Office.

6.2. Segundo grado

La gerencia del centro de contactos está presentando inconvenientes para dar seguimiento a la gestión realizada por el área de Back Office, debido a que no tiene indicadores, ni un esquema de medición de resultados que permitan este seguimiento.

7. Aspectos Metodológicos

7.1. Tipos de estudio

En el desarrollo de esta investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudios:

Método Exploratorio: se utilizará como punto de partida para conocer parcialmente el objeto de estudio.

Método deductivo: se utilizará para deducir las conclusiones que nos permitirán comprobar la hipótesis plantada sobre los inconvenientes que presenta la gerencia para dar seguimiento al área de Back Office.

Descriptivo: Se utilizará para describir cada una de las variables y situaciones que originan el problema.

Análisis: Se utilizará para conocer a profundidad las diferentes causas del problema e identificar la causa raíz, y trazar el plan de acción que permitirá mitigarlas.

7.2. Fuentes y técnicas de la investigación

7.2.1. Fuentes Documentales

Fuentes primarias: las fuentes primarias serán libros, materiales y normas relacionados a la gestión de un centro de contactos, implementación de la metodología DMAIC, así como también las informaciones obtenidas en base al desarrollo de encuestas, entrevistas, estudios de tiempos, observación directa, minuta de reuniones en las que se desarrolle el tema de investigación entre otros.

Fuentes secundarias: las fuentes primarias serán libros, materiales y normas relacionados a la gestión de un centro de contactos, implementación de la metodología DMAIC, entre otras.

7.2.2. Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

La observación: se observará el comportamiento de los agentes del área durante la ejecución de los procesos, con la finalidad de conocer con mayor detalle los procesos que se ejecutan y poder identificar oportunidades de mejora.

Estudios de tiempo: se realizarán mediciones de tiempo de cada uno de los procesos realizado el área de Back Office, con la finalidad de determinar el tiempo promedio de gestión de cada proceso:

Cuestionarios: se realizarán cuestionarios para realizar las encuestas a los agentes que laboran en el área.

Entrevistas: se realizaran entrevistas al sub- gerente de Back Office y 2do vicepresidente del centro de contactos.

Análisis de documentación: se realizará análisis sobre la información obtenida en las fuentes primarias y secundarias, con la finalidad de extraer las informaciones que permitan el desarrollo de la investigación.

7.2.3. Tratamiento de la información

La información obtenida de a través de las entrevistas, encuestas y estudios de tiempo se tabularán y graficarán para poder realizar el análisis y plasmar los resultados obtenidos a través de estas fuentes.

Anexo No.2: Encuesta Back Office

Encuesta Back Office

Fecha: 06/24/2014

Marque con una X la respuesta con la que más se identifica.

1.-¿Recibe retroalimentación sobre el desempeño de su gestión?

Si No A veces

2.- ¿Siente que recibe más trabajo del que puede Realizar?

Si No A veces

3.- ¿La carga de trabajo es distribuida equitativamente?

Si No A veces

4.- ¿Conoce cuales son sus métricas de calidad y productividad?

Si No

5.- ¿Le gustaría ser parte del esquema de reconocimiento del centro de contacto?

Si No