



# **PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

## ***MEJORA CONTINUA EN UN CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE***

Autor: Santiago Andrés Marchiori

Tutor: María del Carmen Galíndez

2011



## DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

A través de la aplicación flexible e integral del LEAN Six Sigma con el pensamiento sistémico y el Benchmarking, el proyecto busca superar inconvenientes de capacidad de trabajo en un centro de atención al cliente de una empresa de seguros. A la vez se estará alentando la utilización de herramientas que hoy en día están asociadas únicamente a grandes empresas para poder expandir su alcance a compañías con estructuras de PYMEs.

Palabras Claves: LEAN Six Sigma; Benchmarking; Pensamiento Sistémico; Atención al Cliente; Seguros; PYME;



## ABSTRACT

By the flexible and integral application of LEAN Six Sigma, Systems Thinking and Benchmarking the project's objective is to get over some workload problems in an Insurance Company's Customer Service Center. At the same time it looks to encourage the use of tools that are nowadays only used at big companies in order to start applying them in SMEs.

Key Words: LEAN Six Sigma; Benchmarking; Systems Thinking; Customer Service; Insurance; SMEs



## RESUMEN EJECUTIVO

Diversas son las herramientas y metodologías contemporáneas utilizadas para la gestión de la calidad. En su mayoría, dichas prácticas requieren tales inversiones que las hacen aptas únicamente para compañías de grandes estructuras. El siguiente proyecto buscará integrar herramientas de calidad brindando cierta flexibilidad a su aplicación de forma de conseguir extender su alcance para aplicarlas en PYMEs.

El área de desarrollo será un centro de atención al cliente (CAC) de una compañía de seguros. Este centro está compuesto por dos sectores, el centro de atención telefónica (CAT) y el centro de atención a productores (CAP) atendiendo a los consumidores finales y a los intermediarios (o productores) respectivamente.

En los últimos años la empresa adoptó una estrategia muy agresiva que se tradujo en un gran incremento del volumen de clientes al mismo momento que la fuerza comercial descuidó la descripción de las condiciones de contratación. Así incrementó considerablemente la carga laboral del CAC pero no se modificó su dotación por decisión de la dirección. Esto condujo a la realización de un Proyecto de Mejora Continua con los objetivos: i) adquirir un profundo conocimiento de los procesos y funciones del centro de atención, ii) obtener resultados en el corto plazo que permitan alcanzar un nivel de servicio competitivo, iii) desarrollar soluciones permanentes que permitan predecir y evitar situaciones de compromiso como la descrita.

Etapas del proyecto:

- 1- Relevamiento: Profundizar los conocimientos e implementar soluciones de poco esfuerzo.
- 2- Benchmarking: profesionalizar el sector y conseguir resultados rápidamente sin necesidad de grandes inversiones.
- 3- Aplicación de herramientas: LEAN Six Sigma y Pensamiento Sistémico para maximizar productividad y conseguir soluciones de raíz.

Al finalizar las etapas se consiguieron resultados cuantitativos en los indicadores más relevantes así como también importantes beneficios cualitativos. Además, se definió un plan de acción para seguir avanzando e implementado soluciones de forma de mantener una mejora continua.



## EXECUTIVE BRIEF

Quality management has varied contemporaneous tools and methodologies. These techniques usually require a great deal of investments making them suitable just for big companies. This project will integrate different quality management tools with a flexible approach looking to expand its utilization and apply them in SME's<sup>1</sup>.

The project will be developed in an insurance company's Customer Service Center. This center has two sectors, the Telephone Attention Service and the Brokers Attention Center. The first one attends the end users and the other one attends the intermediate channel, the brokers.

The company has adopted an aggressive strategy for the last years leading to a considerable increase in the client's portfolio. At the same time, the key account managers stopped giving a specific description of the contracts conditions. This led to an increase in the Center's workload but the capacity was never changed due to the director's decision. This is the reason why the company started working on the project with the following objectives: i) get to know with a great level of detail the processes and functions of the Customer Service Center, ii) achieve rapid results enabling the center to reach a competitive service level, iii) develop long lasting solutions in order to predict and avoid difficult situations, such as the one mentioned.

### Project's Stages:

- 1- Collate data in order to improve the knowledge of processes and functions.
- 2- Benchmarking: Improve the sector's professionalism and achieve results without the need of big investments.
- 3- Apply LEAN Six Sigma and System Thinking in order to maximize the sectors productivity and achieve permanent solutions.

The project achieved great quantitative evolution of the most relevant key process indicators and important qualitative benefits. At the end, an action plan was built in order to continue improving and keep a continuous improvement culture.

---

<sup>1</sup> SME: Small and Medium Enterprise



## AGRADECIMIENTOS

Inicialmente debo mencionar a mi equipo de trabajo: Daniel Tchilinguirian, Darío Albera, Erik Grassi, Hector Romagnoli y Marisa De Salvo. Sus constantes supervisiones y colaboraciones fueron de gran relevancia para la concreción del trabajo. A mi tutora María del Carmen Galíndez quién con su gran experiencia me guió durante todo el proyecto. Por último debo agradecer a mi hermano Eugenio Jorge Marchiori y a mi padre Eugenio Andrés Marchiori quienes con sus aportes y su incondicional apoyo me ayudaron a finalizar este trabajo.

Santiago Andrés Marchiori



## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.....	3
1.2. INTRODUCCIÓN AL CAC.....	4
1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	9
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	10
2. RELEVAMIENTO DEL CAC – CAT .....	13
2.1. FUNCIONES .....	15
2.2. ESTRUCTURA .....	16
2.3. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES .....	17
2.4. PROBLEMAS Y QUICK WINS .....	28
3. RELEVAMIENTO DEL CAC – CAP .....	37
3.1. FUNCIONES .....	39
3.2. ESTRUCTURA .....	41
3.3. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES .....	42
4. BENCHMARKING .....	57
4.1. INTRODUCCIÓN AL BENCHMARKING .....	59
4.2. PLANIFICAR .....	61
4.3. INVESTIGAR.....	63
4.4. OBSERVAR.....	66
4.5. ANALIZAR, ADAPTAR Y MEJORAR .....	72
5. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS .....	79

5.1. OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS.....	81
5.2. HERRAMIENTAS DE LEAN SIX SIGMA .....	82
5.3. ANÁLISIS A TRAVÉS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO.....	103
5.4. CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS .....	106
6. CONCLUSIONES.....	121
6.1. RESULTADOS.....	123
6.2. PROXIMOS PASOS .....	131
6.3. CONCLUSIONES .....	132
6.4. APORTE COMO INGENIERO .....	135
7. BIBLIOGRAFÍA.....	137
8. GLOSARIO.....	141
9. ANEXOS.....	147

# 1. INTRODUCCIÓN



## 1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Las industrias de servicios tienen como principal gasto el salarial. Aproximadamente el 70% de los gastos corresponden a este concepto. Esto hace que sea el primer lugar donde aplicar iniciativas para reducir los gastos y/o evitar que los mismos incrementen de manera excesiva. La empresa de seguros sobre la cual se estará realizando el trabajo no es una excepción a dicho comportamiento. El nombre de la misma no será compartido por razones de confidencialidad.

Compuesta por una dotación de aproximadamente 400 personas, la compañía no compite entre las líderes del país. Tiene una amplia gama de productos, es decir, su cartera de seguros es muy diversa. Asegura bienes personales, como ser los automóviles, los hogares, los celulares, las cámaras fotográficas, etc. Además, también hay líneas comerciales que aseguran cargamentos, locales comerciales, fábricas productoras, etc. Su estructura local hace que se asemeje a una PYME a pesar de ser una marca multinacional.

## 1.2. INTRODUCCIÓN AL CAC

### Breve Descripción del CAP y del CAT

---

El proyecto a realizar como trabajo final de Ingeniería Industrial alcanzará al Centro de Atención al Cliente de una empresa de seguros que por razones de confidencialidad mantendremos en el anonimato. Dicho centro (de aquí en adelante se utilizará el acrónimo CAC) atiende dos tipos de clientes: *productores* y *consumidores finales*. La atención a los productores se realiza directamente con las organizaciones, es decir, B2B (Business-to-Business). En cambio, el CAC también cuenta con un centro de atención a consumidores finales o B2C (Business-to-Consumer) que trabaja con los clientes de los acuerdos empresariales (Partnerships).

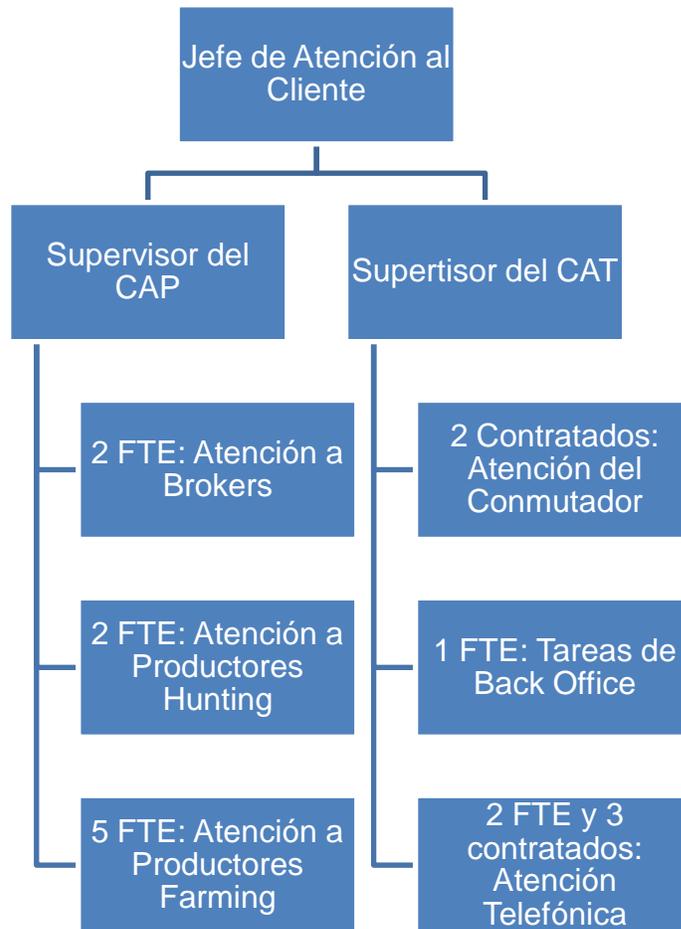
Esta diferenciación de clientes hace que el CAC tenga dos sectores:

**Centro de Atención Telefónica** (de aquí en adelante se utilizará el acrónimo CAT): atienden a los *consumidores finales* que pertenecen a canales de venta de partnerships. Estos son acuerdos que se realizan con bancos o retailers en donde dicha organización es la encargada de comercializar los seguros a sus clientes que serán los consumidores finales del servicio. El CAT tiene como objetivo la atención de los reclamos de dichos clientes. Para esto el CAT está integrado por un Call Center de ocho empleados full time. Entre estos hay cinco personas contratadas y tres que trabajan de manera efectiva. Además, estos empleados cuentan con una supervisora que es quién lidera el equipo.

Dos de los empleados contratados trabajan atendiendo el conmutador. A dicho conmutador llegan los llamados realizados a un número de consultas generales al que tienen acceso los consumidores finales. Uno de los empleados efectivos es responsable de realizar los trabajos de Back Office. Estos son los que surgen de la atención telefónica. El resto de los empleados del CAT, dos efectivos y tres contratados, tienen como tarea asignada la atención telefónica. Ellos son los que responden directamente a los reclamos del cliente y derivan las gestiones a quién corresponda. Por lo general, son empleados internos los responsables de gestionar dichos reclamos.

**Centro de Atención a Productores** (de aquí en adelante se utilizará el acrónimo CAP): atienden tanto a los *productores* como a los *Brokers*. Los productores son intermediarios encargados de comercializar las pólizas emitidas por la empresa de seguros que es la que asume los riesgos. Conceptualmente tienen la misma funcionalidad que los Brokers. La diferencia radica en las dimensiones de las carteras manejadas. Los Brokers son masivos mientras que los productores mantienen un trato más personalizado con los consumidores finales del servicio. En este centro se estará atendiendo tres subcategorías de clientes: Los Brokers, los *productores farming* y los *productores hunting*. Los *productores hunting* son los que menos experiencia tienen con la compañía y están especialmente segmentados debido a que son los que mayor proyección de crecimiento de cartera tienen con la empresa. Es por esto que el trato pretende ser superior. Hay dos empleados atendiendo este tipo de clientes. Por otro lado, los *productores farming* son los que vienen trabajando con la compañía hace más tiempo y que, sin importar el tamaño de las carteras que tengan con la empresa, no hay expectativas de que dicha cartera crezca de manera considerable. Hay cinco empleados “full-time” que se ocupan de la atención a dichos clientes. En cambio, para los brokers hay destinados dos empleados de tiempo completo.

Tanto el CAP como el CAT están liderados por el Jefe de Atención al Cliente. A continuación, el organigrama del CAC:



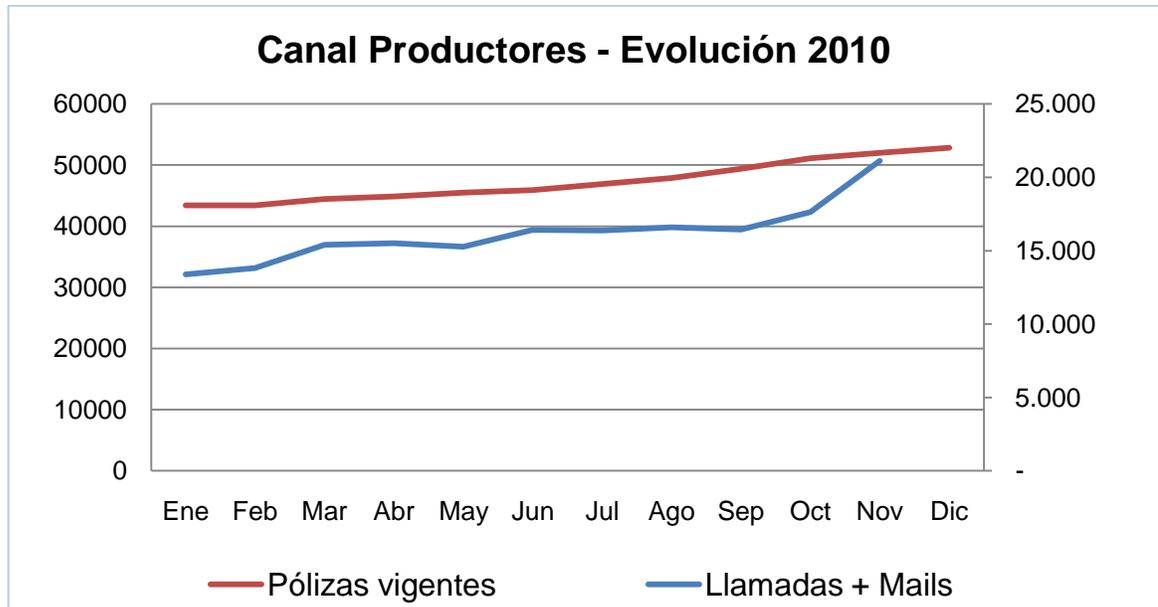
**Figura 1.1:** Organigrama del Centro de Atención al Cliente

### 1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, la empresa adoptó una estrategia muy agresiva que se tradujo en un pronto incremento de la prima suscripta. Es decir, un aumento del volumen de clientes. Sumado a esto, la agresividad de las campañas hizo que la fuerza de venta comercial descuidara la descripción de las condiciones de contratación induciendo a que los nuevos clientes estuvieran menos capacitados para trabajar con la compañía. Tanto este descuido a la hora de dar a conocer los procesos como el crecimiento de la cartera de clientes pueden verse evidenciado en el repentino e inevitable aumento de los reclamos realizados al CAC. En definitiva se incrementó considerable y permanentemente la fuerza laboral requerida. A pesar de esto, la capacidad contratada no fue modificada por decisión de la dirección general. Esto condujo a la búsqueda de una solución alternativa

por parte del departamento de Excelencia Operacional. De aquí surgió la iniciativa de realizar un **Proyecto de Mejora Continua para el CAC**. Esto permitiría optimizar los recursos disponibles manteniendo el nivel de servicio brindado hasta entonces sin necesidad de aumentar la capacidad laboral.

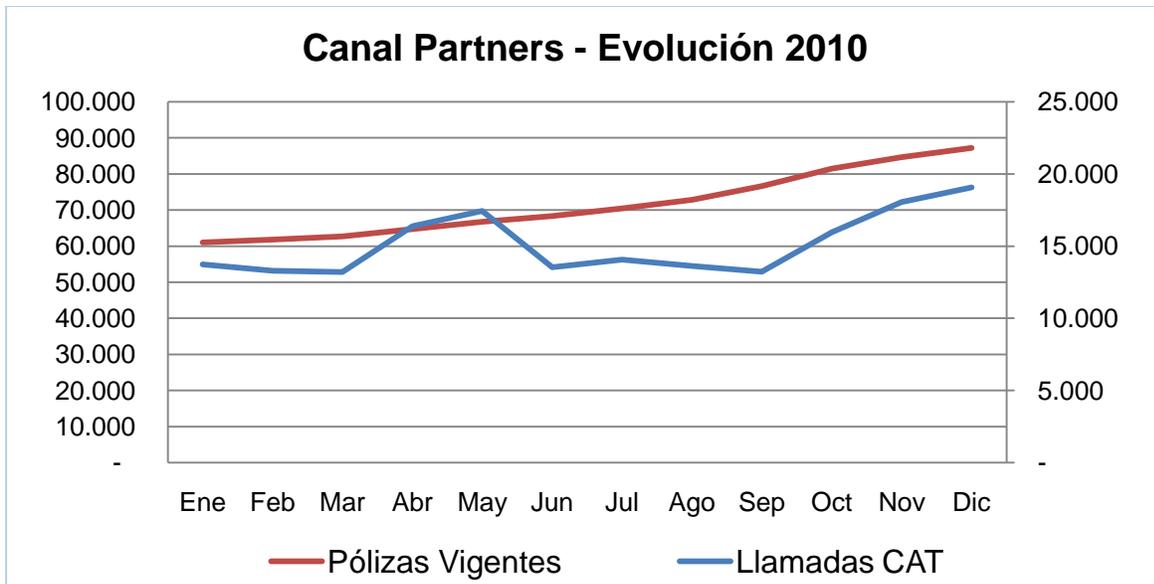
*Crecimiento de la carga laboral del CAP:*



**Figura 1.2:** Ver Anexos G01: Canal Productores – Evolución 2010. **NOTA:** El eje de la izquierda responde a las pólizas vigentes mientras que el de la derecha a las Llamadas y mails sumados.

En el gráfico se puede ver el rápido crecimiento de la cartera de pólizas de productores, atendidas por el CAP. En todo el 2010 las pólizas vigentes se vieron incrementadas por más de un 20%. Alineado con esto se generó un crecimiento sostenido en la cantidad de mails y llamadas recibidas en el CAP (este es un indicador de la carga laboral del CAP). En este caso, el crecimiento fue de más de 50% de las solicitudes recibidas en Enero.

*Crecimiento de la carga laboral del CAT:*



**Figura 1.3:** Ver Anexos G02: Canal Partners – Evolución 2010. **NOTA:** El eje de la izquierda representa la cantidad de pólizas vigentes mientras que el de la derecha cuantifica la cantidad de llamadas recibidas por el CAT.

Al igual que lo sucedido en el CAP, en el CAT también se observó un gran crecimiento de la cartera de clientes, más del 40%, que trajo un incremento de las llamadas del 38% respecto de las recibidas en el mes de enero. Para el CAT, las llamadas pueden ser consideradas un índice de carga laboral.

## 1.4. OBJETIVOS DEL TRABAJO

A la hora de comenzar con el Proyecto de Mejora Continua para el CAC habría que definir que metodología utilizar. Para facilitar la decisión se definieron los objetivos:

El objetivo de mayor importancia consistía en **obtener rápidos resultados** que permitieran al CAC recuperar un nivel de servicio competitivo. Esto era inevitable para evitar que disminuya la percepción de servicio de la compañía. De generarse este inconveniente, la campaña de crecimiento correría el riesgo de generar el efecto contrario al deseado ya que en caso de alcanzar a los clientes más fieles estos podrían verse afectados por el decaimiento en el nivel de servicio brindado y migrar a la competencia.

Además de esto, el proyecto debería conseguir **soluciones permanentes** que permitieran predecir y evitar soluciones como la presente. Las mismas son alcanzadas cuando se ataca el problema “de raíz”. Es por esto que habría que tenerse especial cuidado con las soluciones sintomáticas a implementar ya que suelen ocultar las causas raíz de los problemas.

Una vez conseguidos resultados rápidos, o quick wins, con soluciones permanentes a los problemas más comunes se debería definir los pasos a seguir para mantener una cultura de mejora continua. Esto hace que surja otro objetivo de vital importancia para el éxito del trabajo, **armar un plan de acción** que permita avanzar hacia dicha mejora continua una vez que haya finalizado el proyecto.

En resumen, los objetivos del proyecto son:

- 1- Obtener resultados rápidamente
- 2- Conseguir soluciones permanentes
- 3- Armar un plan de acción

## 1.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

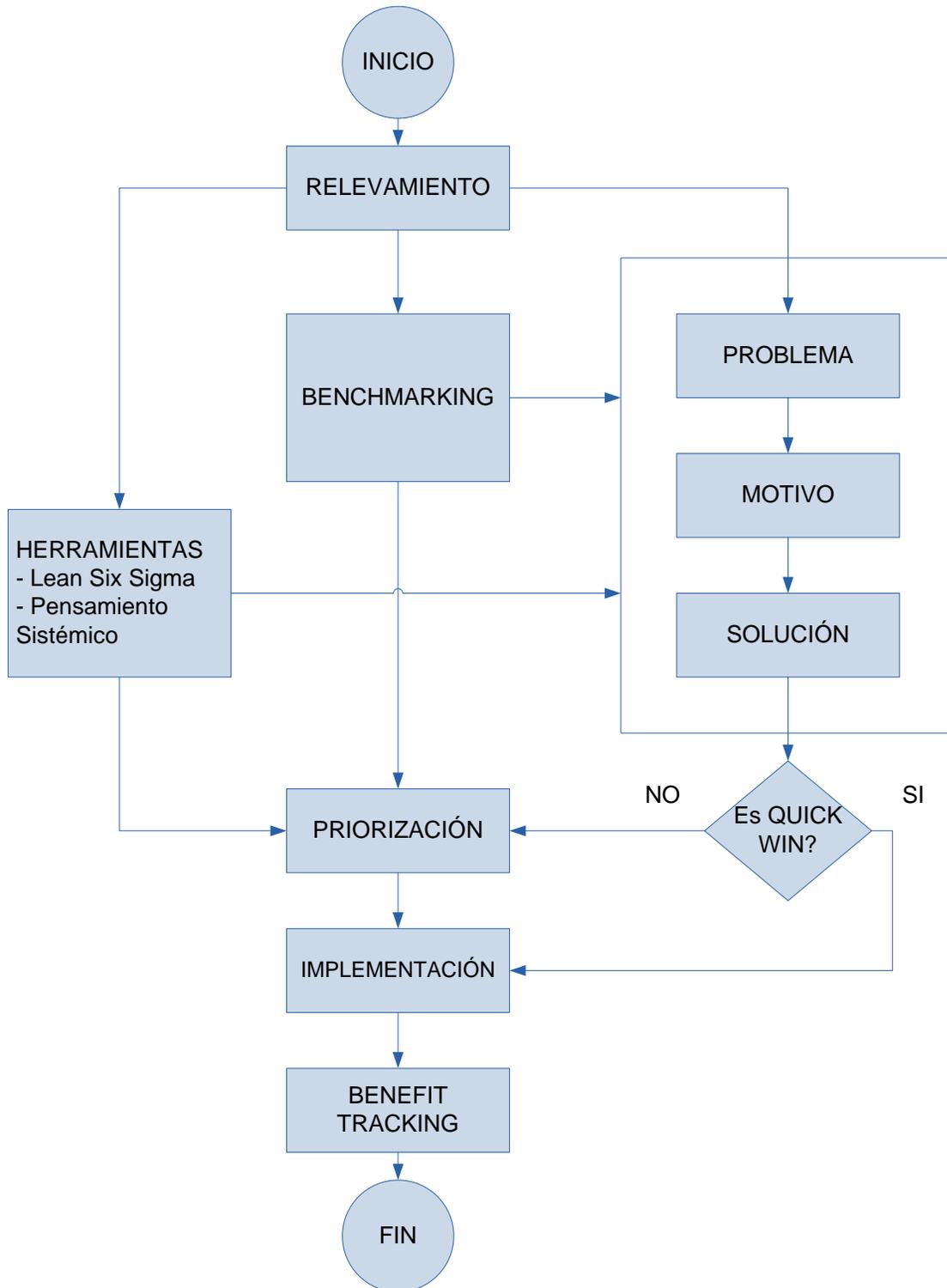
Los proyectos de calidad tienen, por lo general, proyecciones de resultados muy ambiciosos. Esto puede verse ejemplificado en los proyectos de mejora a través de la aplicación de “Six Sigma” en donde se prometen generosas mejoras en los índices de servicio así también en los proyectos de “Reingeniería de Procesos” que aseguran sorprendentes reducciones de las capacidades operativas sin alterar los niveles de servicio establecidos. Más allá del éxito o no de dichos proyectos, los mismos demandan gran inversión tanto monetaria como de recursos humanos y demoran, como mínimo, aproximadamente seis meses. Sumado a esto, por lo general las mejoras tardan aún más en materializarse al 100%. Es por esto que los períodos de repago son demasiado altos para las empresas que no tienen grandes estructuras. De forma de evitar los inconvenientes descriptos y conseguir el cumplimiento de los objetivos numerados anteriormente se decidió realizar el proyecto de mejora continua a partir de la siguiente serie de módulos:

- 1- **Relevamiento de los procesos actuales:** se relevará tanto las tareas del CAT como del CAP. Mediante este módulo se estará buscando conocer en profundidad los flujos de información, la distribución de recursos para cada tipo de tarea, los diagramas de flujo de los procesos, los criterios de priorización, los indicadores más representativos y su gestión, recolectar la mayor cantidad de datos posible, etc. De forma de conseguir resultados rápidamente será de vital importancia la detección de “Quick Wins” y su implementación.
- 2- **Benchmarking con Call Centers de primera línea:** se estudiará la operatoria de un call center que mantiene un funcionamiento alienado con el sistema de gestión “Destination Excellence” a fin de evaluar la incorporación de sus metodologías y procesos e implementarlas en caso de ser factibles. De esta manera se estará buscando profesionalizar el CAC brindando un enfoque más metódico y novedoso.
- 3- **Aplicación de Herramientas Lean Six Sigma:** Una vez adquirido un marco de conocimientos del funcionamiento del CAC, se procederá a la utilización de herramientas de Lean Six Sigma para maximizar la

productividad y la eficiencia del sector. Esto será conseguido principalmente a través de la eliminación del desperdicio y la variabilidad.

La integración de los tres módulos descritos anteriormente brinda flexibilidad a las herramientas, labores y metodologías mencionadas y estará sustentada con un análisis de los problemas a través de diagramas causales que buscarán incorporar el pensamiento sistémico a la metodología brindando soluciones “de raíz”. Además, la implementación de Quick Wins brindará resultados rápidamente haciendo que el período de repago sea realmente bajo en comparación con otros proyectos de estas características. Esto hará más atractiva la realización de proyectos afín ante la mirada de la empresa PYME.

## 1.6. MAPA DEL PROYECTO



**Figura 1.4:** Esquema de la lógica del proyecto

## **2. RELEVAMIENTO DEL CAC – CAT**



## 2.1. FUNCIONES

El CAT es el centro de atención destinado a responder las consultas, gestionar los reclamos y resolver quejas de los consumidores finales contratados a través de los partnerships. Según la descripción del puesto, el ejecutivo del CAT será responsable de:

- Modificación de datos del asegurado
- Emisión y entrega de certificados de cobertura
- Cobro a través de Posnet
- Gestión de reclamos por inspecciones
- Gestión de reclamos por cobranzas
- Anulación de pólizas
- Realización de endosos en la póliza
- Consultas varias

## 2.2. ESTRUCTURA

Ampliando lo descrito en la introducción, el CAT consiste de un Call Center de ocho empleados full-time y una supervisora. El objetivo de este Call Center es responder las quejas de los consumidores finales que pertenecen a los canales de partnerships mantenidos con bancos y retailers.

- 1 Supervisora
- 2 FTE y 3 Contratados para realizar la atención telefónica
- 2 Contratados para la atención del conmutador
- 1 FTE para los trabajos de Back Office



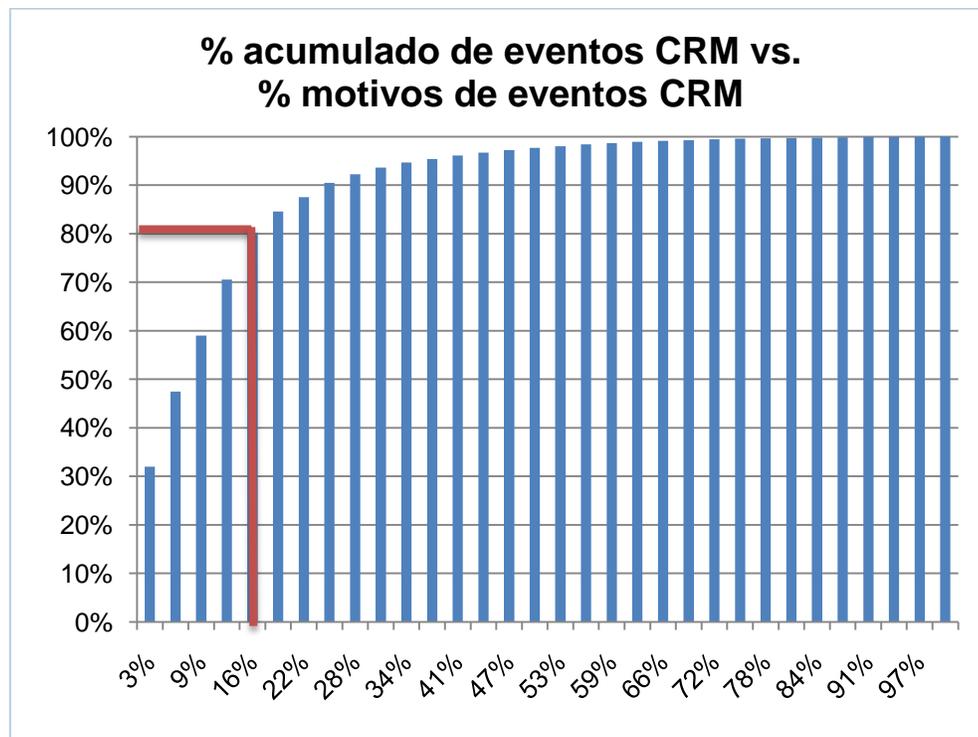
**Figura 2.1:** Organigrama del CAT

## 2.3. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES

Identificación de las tareas más habituales

**Análisis de los motivos de llamadas al CAT – Fuente:** Eventos<sup>2</sup> del CRM (Customer Relationship Management)

Con el objetivo de obtener una evaluación de las capacidades y conocer cuáles son las actividades con mayor apetito de recursos, resulta primordial realizar un relevamiento de dichas actividades y los procesos para su gestión. Para esto se accedió al listado de eventos cargados en la plataforma de gestión de la relación con el cliente. Como era de esperarse, se cumplía la ley de Pareto en donde el 20% de los motivos de eventos resultan ser el 80% de la cantidad del total:



**Figura 2.2:** Ver Anexos G03: Eventos CAT

<sup>2</sup> Se llama evento al registro que realizan los usuarios del CRM cuando quieren documentar una gestión. Estos sirven para tener rápido acceso a la trazabilidad de la relación con el cliente.

En este caso, ni siquiera alcanzan a ser el 20% sino que el 17% de los motivos de eventos alcanza a cubrir el 80% de la cantidad total de eventos cargados. Por otro lado, lo que sí resultó ser una sorpresa fueron los motivos más frecuentes:

Proceso	Evento	Sub Evento	Acumulado
aclaraciones generales	aclaraciones generales	aclaraciones generales	32%
aclaraciones generales	consultas varias	cobranzas	47%
aclaraciones generales	consultas varias	documentación	59%
aclaraciones generales	consultas varias	anulación	71%
aclaraciones generales	datos asegurado verificado	datos asegurado verificado	80%

**Tabla 2.1:** Ver Anexos G03: Eventos CAT

Como se puede apreciar en la tabla, los motivos de llamados más frecuentes según los eventos cargados son: Aclaraciones Generales, Consultas Varias de Cobranzas, de documentación y de anulaciones y Datos Verificados. Aquí se presenta el primer gran inconveniente del relevamiento, la escasa información respecto de cuáles son las gestiones más comunes. Es decir, es complicado definir cuáles son los trabajos más comunes en el CAT provocado por una pobre definición de los eventos. Esto es debido a que, por ejemplo, Consultas Varias de Cobranzas pueden ser infinitos inconvenientes con la cobranza con lo cual el evento no nos ayuda a identificar un inconveniente o un proceso muy repetido. Lo mismo sucede con las demás definiciones de los eventos. Este problema es abordado nuevamente cuando mencionamos individualmente los desvíos identificados.

De esta manera no podrían ser utilizados los datos para identificar los motivos con la suficiente apertura. Es por esto que se procedió a analizar el campo de las observaciones de los cinco eventos más repetidos, los numerados en la *Tabla 2.1*. En este se pudo encontrar mayor apertura de los motivos del llamado ya que es

un campo en donde el usuario del CRM puede colocar texto. Este campo suele utilizarse porque es el más cómodo a la hora de registrar los movimientos o las gestiones del cliente. Luego de aplicar una serie de filtros se obtuvo el siguiente listado:

Motivo	%
Modificación de dato Asegurado	9,04%
Derivo a Productor	8,62%
Solicitud de Póliza Física /Digital	6,60%
Derivar a Partner	4,09%
Endoso	3,71%
Derivar a Siniestros	2,99%
Falta información	2,99%
Gestión de anulación	2,22%
Devolución / Saldo a Favor	1,44%
Solicitud de Certificado de Cobertura	1,14%
Cambio de Conducto de Pago	1,09%
Cotización	1,05%
Solicitud de Certificado de Pagos	0,94%
Buzón Operaciones	0,84%
Depósito	0,57%
Cobro Posnet	0,46%
Consultas por Inspecciones	0,40%
Consulta Pagos	0,39%
Consultas varias	0,38%

**Tabla 2.2**

De esta forma se consiguió identificar aproximadamente el 50% del total de los eventos. Esta resulta ser una muestra más que representativa.

A pesar de la información obtenida, es de gran importancia corroborar que estas sean las actividades de mayor repetición con otras fuentes de información. Así es como se procederá a describir los análisis “in situ” y de escuchas realizados:

### **Análisis de los motivos de llamadas al CAT – Fuente: Relevamiento “In Situ”**

Para incrementar la confiabilidad de este listado de tareas más repetidas se sustentó el análisis con un relevamiento “in situ” de las actividades desarrolladas. Del mismo surgió que las principales actividades realizadas por el CAT son:

- Modificación de datos del asegurado
- Resolución de consultas varias relativas a la cobranza
- Solicitud de documentación específica
- Solicitud de anulación (baja) de una póliza
- Solicitud de endoso
- Consultas técnicas
- Consultas relativas a la inspección
- Cotización de servicios
- Reclamos por siniestros
- Solicitud de certificados de cobertura
- Consultas relativas a servicios adicionales
- Consultas sobre asistencias vehiculares
- Aclaraciones Generales

### **Análisis de los motivos de llamadas al CAT – Fuente: Escuchas de las grabaciones**

Por último se realizaron aproximadamente cien escuchas de forma de verificar una vez más el listado de actividades más repetidas:

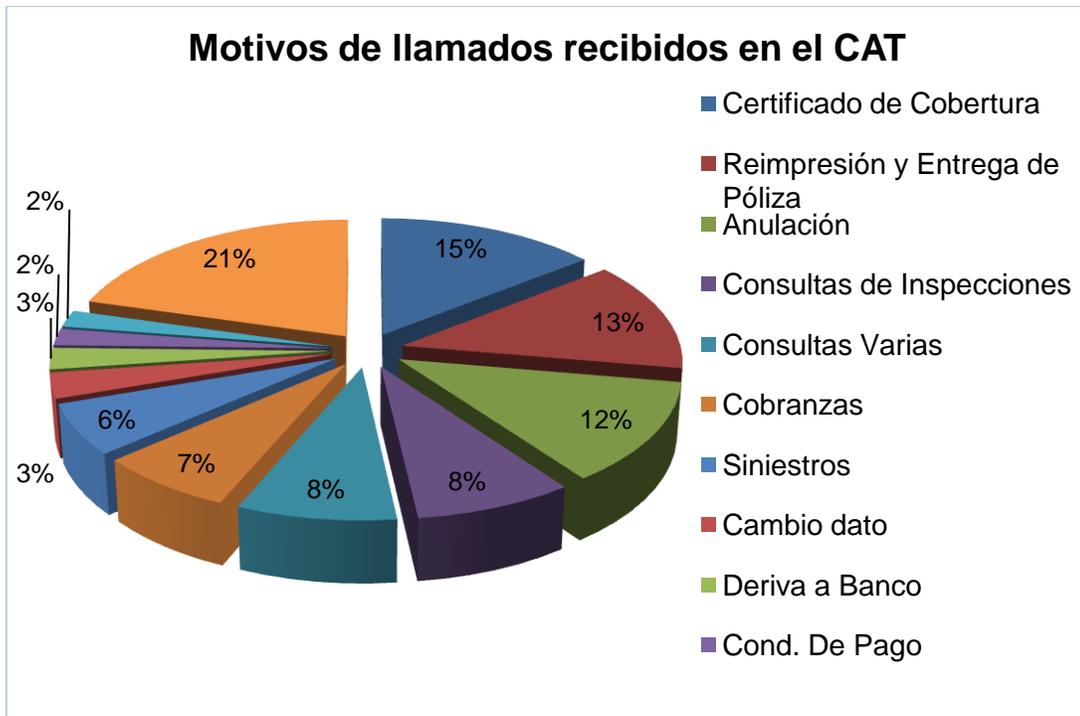


Figura 2.3: Ver Anexos G04: Escuchas del CAT

### **Análisis de los motivos de llamadas al CAT – Listado definitivo de actividades más repetidas en el CAT**

Realizando un análisis de los listados obtenidos en los distintos relevamientos (de los eventos, de sus observaciones y el realizado “in situ”) pudo identificarse un listado confiable de actividades más repetidas:

Motivos de Llamadas	Agrega Valor <sup>3</sup>	Agrega Costo	Perdida
Modificación de datos del asegurado	1	1	si
Reimpresión y entrega de póliza física y/o digital	1	3	si
Gestión de anulación de una póliza	2	2	no
Gestión del endoso	2	2	no
Gestión de consultas relativas a las inspecciones	3	2	no
Cotización de servicios	3	1	no
Reclamos por Siniestros	2	2	no
Emisión y entrega de certificados de cobertura	1	3	si
Gestiones y consultas relativas a la cobranza			
o Cambio de conducto de pago	2	2	no
o Cobro por Posnet	2	2	no
o Recuotificación	1	2	si

**Tabla 2.3:** Escala: 1 mucho, 2 medio, 3 poco

El cuadro anterior sirve para identificar las actividades en las que habrá que trabajar para apalancar los esfuerzos (mayor resultado con menor esfuerzo). Además, también nos permite visualizar fácilmente las actividades que no agregan valor pero sí costos, las denominadas pérdidas.

**Pérdidas** (Agregado de Valor = 1): Estas son las primeras actividades sobre las que habrá que trabajar para mejorar la propuesta de valor.

*Reimpresión y entrega de póliza física y/o digital:* la reimpresión es un claro re trabajo ya que resulta ser, como mínimo, la segunda vez que se imprime la póliza o que se envía por correo electrónico. Ambos casos responden a una de las siete pérdidas más comunes. Además, resulta ser una actividad con mucha carga

<sup>3</sup> "Valor" es todo aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar.

administrativa (Costo = 3). Esto hace que sea de vital importancia a la hora de optimizar los procesos.

*Emisión y entrega de certificados de cobertura:* El certificado de cobertura se le entrega al cliente cuando el mismo todavía no posee la póliza. Se utiliza como solución de contingencia mientras no se tiene la identificación oficial que permite circular sin incumplir la legislación vigente. Resulta ser un sobre-procesamiento ya que no evita la producción de la póliza. Además, como en el caso de reimpresión, el costo administrativo necesario para entregar el certificado de cobertura es muy alto (Costo = 3) con lo cual es una de las actividades mayor ponderadas para trabajar apalancando los esfuerzos.

*Gestiones y consultas relativas a la cobranza – Recuotificación:* este trabajo se realiza cuando existió un inconveniente con las cuotas de cobro. Por lo general surge luego de que haya habido una demora en la emisión de la póliza. Al no estar emitida tampoco se entregan los talonarios de pago con lo que se retrasa la gestión de la cobranza provocando que haya que recuotificar el premio total. Cabe aclarar que además de generar inconvenientes y retrasos administrativos también provoca malestar en el cliente que recibirá cuotas diferentes a las prometidas en un principio. Realizar la recuotificación resulta ser una actividad con costo administrativo medio (Costo = 2). Esto hace que sea una tarea sobre la que hay que trabajar en busca de la optimización.

*Modificación de datos del asegurado:* esta actividad resulta ser un re trabajo ya que los datos fueron consultados e ingresados al sistema con anterioridad. Normalmente procede de un error en dicho ingreso de datos. Es una tarea que no requiere demasiada carga laboral pero hay que tener en cuenta ya que no agrega ningún valor al cliente.

Además de trabajar sobre las pérdidas mencionadas anteriormente, también se buscará optimizar las actividades con calificación de Valor de 2 y 3. Habrá que tener mayor cuidado ya que son actividades que agregan valor al cliente.

## Descripción de los procesos de gestión

---

A la hora de relevar los procesos surgió un gran inconveniente. Los documentos de los procesos existentes son antiguos y pobres. No existen instructivos establecidos para gestionar cada tipo de reclamo y la documentación presente es realmente escasa y no es utilizada. Esto trae consigo una serie de consecuencias cruciales para el negocio. Una de ellas, y dado el carácter del trabajo, una de las más críticas, es el hecho de que no se puede tener un control estadístico de los procesos.

Otra consecuencia sensible está relacionada con la rotación de los empleados. Los Call Centers tienen un índice de rotación muy elevado en comparación con los demás empleos. Esto se debe en parte a que se trabaja bajo situaciones de presión. Generalmente se atienden clientes furiosos que se comunican con el único propósito de realizar un reclamo. Además de esto, el sueldo suele ser bajo. Para mitigar los efectos negativos de la alta rotación, es de vital importancia mantener una curva de aprendizaje lo más pequeña posible. Es decir, reducir al máximo el tiempo de capacitación inicial. El hecho de tener manuales de procesos, documentos, manuales de usuarios y flujogramas ayudaría muchísimo a reducir el tiempo de capacitación del ingresante y disminuiría las interrupciones por consultas que se les realizan a los colegas que ya están capacitados.

Para todos los llamados entrantes al CAT existe una serie de tareas troncales de cumplimiento obligatorio independientemente del caso en cuestión:



**Figura 2.4**

- 1- Atender el teléfono: Con el fin de cumplir con el procedimiento de atención al cliente establecido por la compañía, los operarios deben atender los llamados antes del tercer ring. En caso de que tuviera que realizar alguna

actividad del tipo ACW<sup>4</sup> (After Call Work) se puede atender y solicitar un momento de espera al cliente. Se notó que en alguno de estos casos el consumidor final tenía que esperar un período demasiado largo (algunas veces, hasta cinco minutos) provocando que el mismo cortara la comunicación. A pesar de que fuera una llamada perdida, el sistema no la contabilizaría como tal debido a que fue atendido inicialmente. Aquí se identificó una oportunidad de mejora.

- 2- Ubicar al cliente en el sistema: A través del documento nacional de identidad del titular del vehículo asegurado, el dominio del auto o el número de póliza, el personal del CAT puede acceder al CRM que le enumerará las transacciones que ha realizado dicho cliente. Es decir, tendrá una trazabilidad del cliente que está realizando el llamado. Aquí figurarán endosos realizados a la póliza, alteraciones de las condiciones de cobranzas, consultas, pedidos de reimpressiones de pólizas, siniestros, y demás movimientos del cliente.
- 3- Verificar los datos personales: El empleado deberá verificar los datos de los clientes en todos los llamados para mantener la base de datos lo más actualizada posible. Esto reducirá en gran medida otros tipos de inconvenientes como puede ser la no inspección de una unidad por la falta de domicilio.
- 4- Registrar el motivo del llamado: en el mismo sistema mencionado anteriormente, el CRM, se deberá cargar un evento para registrar el motivo del llamado y así poder mantener un control de lo que está sucediendo, los desvíos y las actividades que más recursos consumen.
- 5- Gestionar el llamado: Esta es por lo general, la tarea que más tiempo demanda ya que puede ir desde enviar un correo electrónico realizando un reclamo hasta realizar una recuotificación de las deudas de los clientes.

## Dimensionamiento de las Capacidades

---

De gran importancia para el relevamiento del CAT resulta ser un estudio de las capacidades. Este análisis tendrá como fin la comparación de la capacidad disponible versus la capacidad necesaria para atender los llamados ingresantes. Para realizar este análisis se accedió a la base de datos del sistema de

---

<sup>4</sup> ACW – After Call Work: Es una medida del tiempo necesario para realizar los trabajos post llamado. Esto es, por ejemplo, solicitar la emisión de una póliza, contactarse con un proveedor, reclamara a un sector de la compañía, comunicar al cliente, etc.

gerenciamiento de llamadas (CMS: Calls Management System). En este sistema se pudo ver un detalle de todos los llamados realizados en un período determinado. En dichos detalles podía identificarse el día del llamado, el rango horario en que fue recibido (con una apertura de media hora), el partner por el cual se contrató al cliente, el empleado receptor de la llamada, la cantidad de llamadas que ingresaron en determinado rango horario, el tiempo acumulado de dichas llamadas, las abandonadas y las transferidas.

Utilizando esta información se obtuvo como indicador de mayor relevancia, los FTE<sup>5</sup> extra necesarios. Es decir, los empleados que habría hecho falta en el 2010 para atender todos los reclamos. Se tuvo en consideración que no se tolerarían llamadas perdidas. Es decir, debería haberse atendido el 100% de los llamados ingresantes. Además, del relevamiento “in situ” y las justificaciones de los expertos<sup>6</sup> se consideró un ACW de un 150% del TT<sup>7</sup> para los empleados que atienden las consultas y reclamos generales. En cambio, para el caso del conmutador el ACW es de 0% debido a que su única tarea es la de derivar el llamado a quién corresponda o tomar un mensaje. Estos casos son de resolución instantánea. Como último, se consideró un 15% de suplementos y se incluyeron los días de ausencia en el dimensionamiento de la Fuerza de Trabajo disponible. Este índice resultó ser de 7%, acorde a la media de la industria<sup>8</sup>.

Parámetros:

1. Porcentaje de llamadas abandonadas toleradas = 0 %
2. ACW / TT = 1,5
  - a. Suplementos = 15 % (este índice abarca los tiempos necesarios por descanso, atención de necesidades fisiológicas, distracciones generales y cualquier otra pérdida de rendimiento que no aplique a las demás categorías).

---

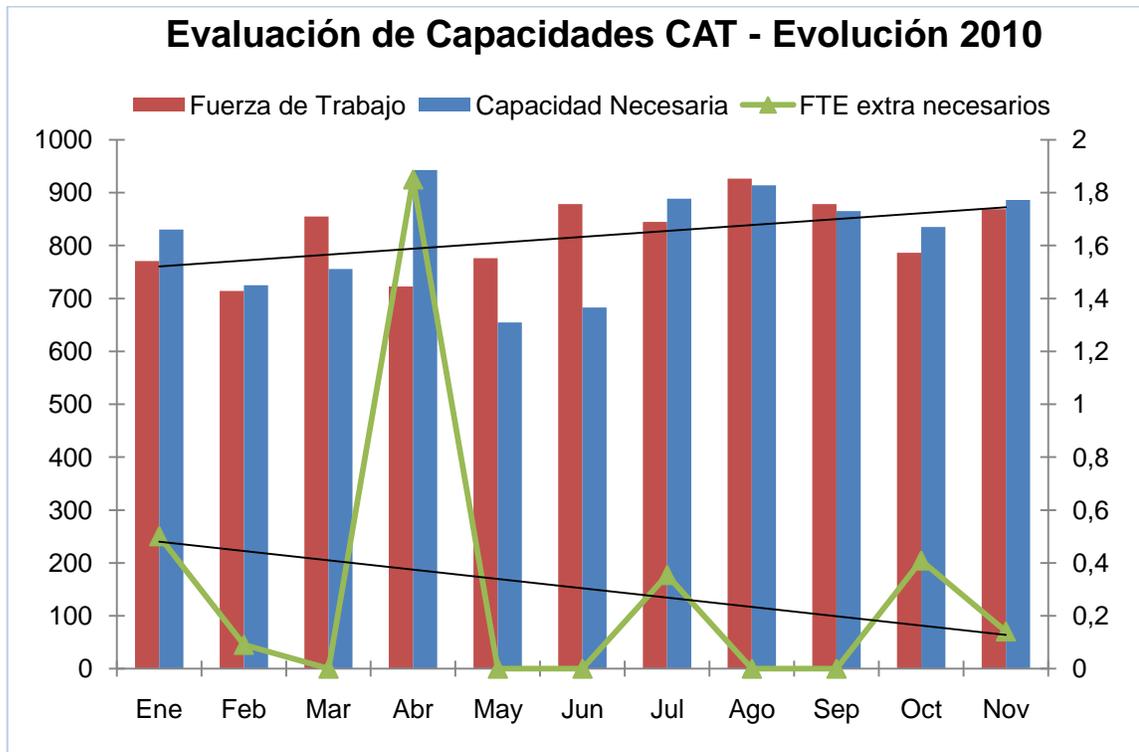
<sup>5</sup> FTE – Full-Time Equivalent: Es una medida de recursos humanos. Un FTE significa un recurso humano trabajando a tiempo completo. Medio FTE significaría únicamente la mitad de dicha fuerza de trabajo.

<sup>6</sup> Se consultó tanto con el jefe de atención al cliente como con un jefe de otro centro de atención al cliente que tiene 10 años de experiencia en Call Centers.

<sup>7</sup> TT – Talking Time: Este es, como su nombre lo indica, un indicador del tiempo de duración de la llamada.

<sup>8</sup> Dato obtenido de CustomerThink, comunidad online líder en negocios.

3. Ausentismo = 7 % (el ausentismo incluye recesos vacacionales, días de examen, enfermedades y cualquier otra justificación de ausencia).



**Figura 2.5:** Ver Anexos G05: Evaluación de Capacidades CAT – Evolución 2010

El eje de la izquierda tiene unidad de "horas hombre mensuales". Responde a las columnas. En cambio, el eje de la derecha está en FTE y responde a la línea verde.

Como puede observarse en el gráfico, existe un mes conflictivo, Abril, pero los demás períodos no necesitan más que 0,5 FTE. La capacidad necesaria es máxima en dicho mes y mínima la fuerza de trabajo debido a que hubo varios días de vacaciones. Esto deberá ser tenido en cuenta en futuras ocasiones para evitar este tipo de inconveniente. Igualmente, al ser los motivos causas especiales, los registros de dicho mes no serán considerados para la evaluación de capacidades.

## 2.4. PROBLEMAS Y QUICK WINS

Durante el relevamiento antes descripto se realizó una enumeración de los problemas encontrados. A estos se les identificó una consecuencia y una posible solución al problema. Luego se categorizó el esfuerzo y el beneficio de las soluciones propuestas. Para planificar los Quick Wins a implementar se priorizó las soluciones que requerían poco esfuerzo por sobre los beneficios. Es así como las soluciones que obtuvieran una calificación de 4 o menor serían catalogadas como Quick Wins, las primeras en ser implementadas. La siguiente tabla clarifica lo explicado:

Tabla de Priorización		Esfuerzo		
		Bajo	Medio	Alto
Beneficio	Alto	1	2	3
	Medio	4	5	6
	Bajo	7	8	9

**Tabla 2.4:** El fondo verde identifica a los Quick Wins

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
1	No existe una buena conducta de carga de eventos. Ningún empleado carga más del 70% de los eventos que debería cargar. Se deben cargar entre 3 y 5 eventos por llamado: i) verificar datos, ii) documentar gestión; iii) registrar motivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene registro del 100% de las actividades realizadas</li> <li>- Se complica mucho la realización de un balance de capacidades</li> </ul>	Reafirmar el mensaje entre los empleados del CAT y buscar que incrementen la carga de eventos.	4	Medio	Alto
			Reducir la cantidad de eventos que hay que cargar. Podría cargarse únicamente el que especifique el motivo del llamado.	4	Medio	Alto
2	Pobre definición de los eventos: La mayor parte de los eventos cargados no permite identificar correctamente el motivo del llamado. Un gran porcentaje son "Aclaraciones Generales" y los demás no tienen la suficiente apertura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es complicado identificar inconvenientes y desvíos.</li> <li>- No se puede reclamar a los "proveedores internos" con lo cual siempre va a haber más trabajo. Se trabaja de forma reactiva y no proactiva.</li> </ul>	Evaluar las gestiones más frecuentes y reestructurar los eventos	7	Alto	Alto
			Asignar responsables a los eventos	7	Alto	Alto
			Eliminar el evento "Aclaraciones Generales"	3	Bajo	Bajo

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
3	Los documentos de los procesos existentes son antiguos y pobres. No existen instructivos establecidos para gestionar cada tipo de reclamo y la documentación presente es realmente escasa y no es utilizada. Falta Estandarización, manual de usuario, instructivos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demoras en superar la curva de aprendizaje</li> <li>- No se conocen los procesos de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un espacio temporal a los empleados con mayor antigüedad en la empresa para que se comience a armar un manual de usuario.</li> </ul>	7	Alto	Alto
4	La derivación a los Partners se demora porque los empleados escuchan el IVR <sup>9</sup> del Partner para seleccionar la opción que corresponda y no recibir un nuevo llamado.	demoras innecesarias	Solicitar a los partners números directos que no ingresen en su IVR.	5	Medio	Medio

<sup>9</sup> IVR – Interactive Voice Response: Cuando ingresa un llamado a la compañía, el mismo es atendido por un sistema automático que, mediante el ingreso de números, lo direcciona al sector que corresponda.

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio	Esfuerzo	Beneficio
5	<p>Se pierde tiempo en la carga del evento "Verificación de datos" que podría ser evitado porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su carga es obligatoria, SIN EXCEPCIÓN. Con lo cual, si hay un evento cargado en el último mes significa que los datos fueron verificados.</li> <li>- Los eventos que se cargaron de "datos asegurado verificado" fueron 600 (del 6/09 al 01/10). Los llamados mensuales son en promedio 14000. Esto significa que todos los clientes llaman más de una vez o que, lo más probable, hay muchos casos que no se carga el evento de "verificación de datos".</li> <li>- Cuando modificas los datos sale un evento automático "Modificar datos asegurado / datos asegurado modificado / modificación de asegurado"</li> </ul>	demoras innecesarias	Evitar la carga de dicho evento	2	Bajo	Medio

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio	Esfuerzo	Beneficio
6	Los empleados de Cobranzas no utilizan el sistema informático que centraliza la gestión	Se generan demoras y gestiones "extra" al tener que enviar correos electrónicos cada vez que surja un reclamo de este tipo	Reclamar a los empleados de dicho sector (Cobranzas) que utilicen el sistema informático.	9	Alto	Bajo
7	Hay muchas casos que se derivan directamente por corresponder a otro sector (Ej. clientes que llaman de Prendarios, se derivan directamente al partner)	Se pierde tiempo para llamados que podrían haber sido evitados	Identificar cuáles son los casos más comunes e incorporar al IVR un primer filtro para evitar que entren al CAT	4	Medio	Alto
8	Es muy complicado pasar la dirección de correo electrónico "atención.cliente@ar.insurance.com" por el teléfono. Esto es porque mezcla inglés con castellano, tiene el cliente en singular y demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente no puede enviar la información solicitada</li> <li>- Se genera otro llamado del cliente que vuelve a llamar y encima ya está más disconforme</li> <li>- Se pierde tiempo deletreando la casilla y verificándola.</li> <li>- Algunas casillas son rebotadas (ej. Hotmail, yahoo)</li> </ul>	Habilitar la casilla atención.clientes@ar.insurance.com	3	Bajo	Bajo
			Crear una Casilla más simple: AC@ar.insurance.com	2	Bajo	Medio
			Permitir el ingreso de correos que vengan de Hotmail u otra dirección que pueda ser rebotada	5	Medio	Medio
			Anotar la dirección bien clara en la póliza y en la tarjeta	5	Medio	Medio

Nro	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
9	Existe un Partner que no figura en el sistema informático centralizador de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se generan re trabajos</li> <li>- Ausencia de estandarización del trabajo</li> </ul>	Incorporar dicho partner al sistema informático	9	Alto	Bajo
10	Cuando se realizan las cargas de las inspecciones se debe realizar un pedido a través del sistema de gestión de inspecciones y además enviar un correo electrónico para acelerar el proceso.	- demoras innecesarias	estandarizar el mail y enviarlo una vez al día	3	Bajo	Bajo
11	Los empleados atienden el llamado y lo ponen en espera para realizar otra tarea. Existen casos en que dicha espera supera los 3 minutos y el cliente corta la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cliente insatisfecho</li> <li>- nueva llamada</li> <li>-pésima atención</li> </ul>	Agregar un tiempo ACW de forma de que el sistema no le permita recibir un llamado al cliente antes de que transcurra dicho tiempo.	8	Alto	Medio

Nro	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio	Esfuerzo	Beneficio
12	Hay algunos productores que no informaron el horario de atención con lo cual se pierde tiempo llamándolos y encima no se puede transferir el llamado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muchas demoras innecesarias</li> <li>- clientes insatisfechos por ser demorados</li> <li>- el llamado no se resuelve, habrá otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar todos los productores, reclamar información actualizada.</li> <li>- Armar un proceso que facilite la actualización.</li> </ul>	4	Medio	Alto
13	Certificado automático de pagos: existe un sistema automático que no está funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se realizan trabajos que pueden ser evitados</li> <li>- demoras</li> <li>- se pierde automatización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar los casos y realizar pedido a sistemas.</li> </ul>	1	Bajo	Alto
14	Pésima Ergonomía. Tienen la silla muy baja y las manos colgando para escribir. Susceptible a contraer tendinitis en las muñecas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quejas de los empleados</li> <li>- mal clima laboral</li> <li>- posibles ausencias por lesiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- colocar brazos mecánicos que regulen la altura del monitor</li> </ul>	5	Medio	Medio

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
15	Están aumentando los llamados que ingresan como "Consultas Varias". Esta categoría es la que surge cuando no se selecciona ninguna opción en el IVR: "o aguarde y será atendido..."	- no se tiene noción del motivo de todos estos llamados.	- reconfigurar el IVR	2	Bajo	Medio
			- mantener una constante actualización del IVR	4	Medio	Alto
			- utilizar números específicos para los Partners de mayor cartera con la compañía.	5	Medio	Medio
16	Durante el 2010, la capacidad necesaria fue máxima en el mes de Abril y mínima la fuerza de trabajo debido a que hubo varios días de vacaciones.	- se tuvo un alto porcentaje de llamadas perdidas. Ver gráfico "Evolución 2010".	- Evitar realizar períodos vacacionales en meses de alta estacionalidad.	5	Medio	Medio

Tabla 2.5



### **III. RELEVAMIENTO DEL CAC – CAP**



### 3.1. FUNCIONES

La descripción de puestos de los ejecutivos CAP (ECAP de ahora en adelante) tiene por objetivo “Atender a los clientes en las consultas y requerimientos de todos los productos y servicios ofrecidos”. Esta gestión puede ser realizada a través de las siguientes vías:

- correo electrónico,
- correo físico,
- atención telefónica y/o
- de manera presencial.

Las actividades en dicha descripción son:

- Actividades relativas a la emisión<sup>10</sup> de pólizas:
  - Responder reclamos por atrasos en la emisión.
  - Gestionar las órdenes con errores.
  - Coordinar inspecciones y gestionar los problemas que puedan surgir.
  - Gestionar los desvíos en la emisión.
- Actividades relacionadas con los procesos de cobranzas:
  - Responder reclamos por inconvenientes en el proceso de cobranzas.
  - Gestionar cambios de medios de pago.
  - Realizar recuotificaciones a las pólizas.
- Solicitudes de documentación, ya sea digital o física:
  - Realizar reimpresiones de la póliza para casos particulares.
  - Entregar certificados de cobertura y del Mercosur<sup>11</sup>.
  - Despachar tarjetas plásticas.

---

<sup>10</sup> La emisión de la póliza es el proceso mediante el cual se genera la documentación a entregar al cliente y se asume el riesgo en la compañía. Para esto se realizan una serie de subprocesos: registro del cliente en los sistemas informáticos, inspección de la unidad a asegurar, suscripción en la aseguradora, emisión propiamente dicha, impresión de la documentación y entrega al cliente. Este proceso de emisión es crítico para la compañía pero escapa al alcance del trabajo. Se describió una simple introducción para entender de donde provienen las típicas gestiones relacionadas con este procedimiento.

<sup>11</sup> Este certificado es obligatorio en las pólizas de automóviles y se utiliza, como su nombre lo indica, para circular en países del Mercosur.

- Entregar papelería corporativa.
- Realizar capacitación respecto de las herramientas informáticas disponibles.
- Atención relacionada con servicios generales:
  - Servicios de asistencia vehicular.
  - Instalaciones de rastreos.
  - Registrar quejas relativas a la atención brindada.

### 3.2. ESTRUCTURA

El CAP es el equipo de atención al cliente destinado a los Productores y Brokers. Está integrado por diez empleados full-time que se reparten las carteras dependiendo de la categoría de este intermediario: Brokers, Productores Hunting y Farming como se describió en la introducción.



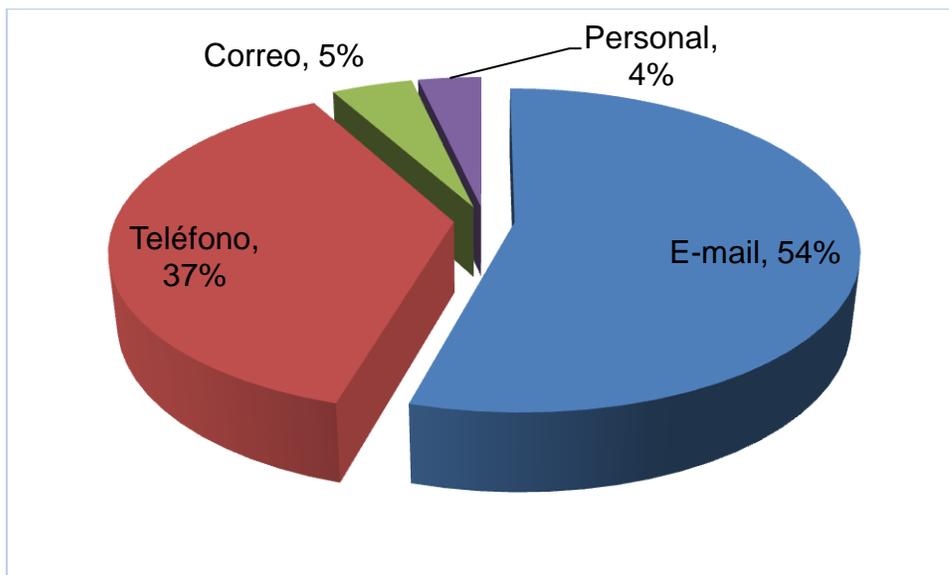
**Figura 3.1:** Organigrama del CAP

### 3.3. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES

#### Identificación de las tareas más habituales

---

De la misma manera que en el relevamiento del CAT, es de gran importancia la obtención de las tareas más frecuentes tanto para el dimensionamiento de las capacidades como para identificar los procesos críticos y buscar de esta manera el apalancamiento de los esfuerzos. Es por esto que el primer análisis realizado fue el de los eventos cargados en el CRM<sup>12</sup>. Este es el mismo sistema que utiliza el CAT. En el momento de cargar el evento el mismo lleva una categoría asociada que permite la fácil distinción entre los que pertenecen al canal CAT y los que pertenecen al CAP. A diferencia del CAT, el CAP recibe reclamos a través de cuatro vías distintas, correo electrónico y físico, telefónicamente o atención personalizada. Del análisis de los eventos puede identificarse claramente que los medios más utilizados son el correo electrónico y la atención telefónica:



---

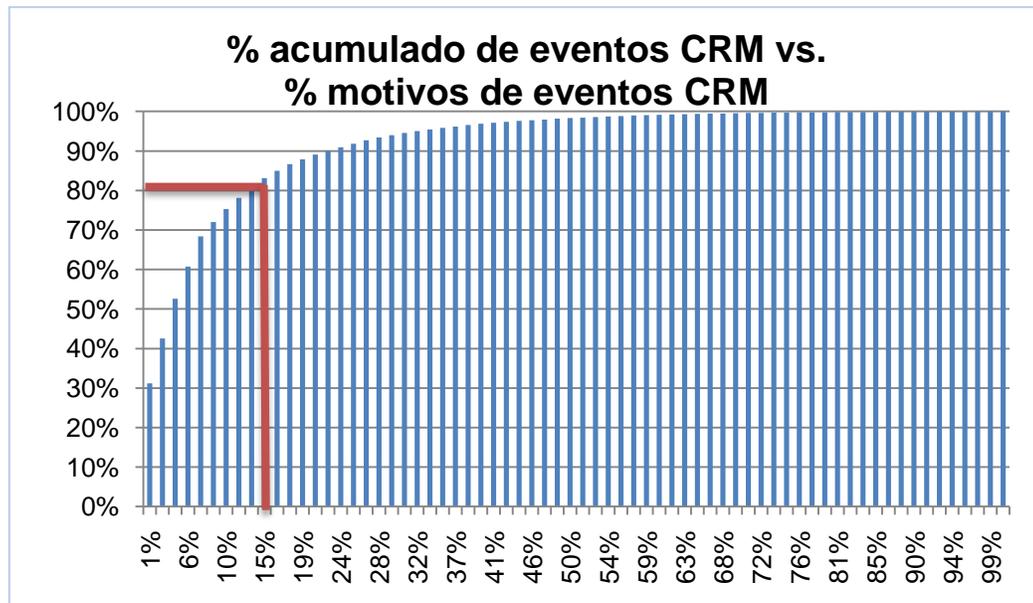
<sup>12</sup> Para obtener una muestra lo suficientemente representativa se tomaron los eventos cargados en un período superior a cuatro meses. No se consideró la estacionalidad ya que, no estaría teóricamente incorrecto considerar que las proporciones entre reclamos se mantienen constantes. Es decir, si en enero hay un 20% de quejas por la emisión y un 25% de quejas por las inspecciones es muy probable que en julio la relación no sea muy distinta. Además, los reclamos recibidos son tan sensibles a las variaciones de los desempeños de los procesos de la compañía que no sería muy útil considerar los reclamos recibidos en períodos muy alejados debido a que es probable que se hayan resuelto estos inconvenientes.

**Figura 3.2:** Ver Anexos G06: Canales CAP

Este análisis está acorde a lo relevado de manera “in situ” y lo expresado tanto por los ECAPs como por sus superiores. Al verificar esta información se decidió no evaluar los reclamos ingresados a través de correo o por medio de atención personalizada.

**Análisis de los reclamos ingresados por teléfono y correo electrónico – Fuente:** eventos cargados en el CRM

Igual que lo sucedido en los eventos CAT, se cumple la ley de Pareto. Esto es ya que el 14% de los motivos cubren el 81% del total.

**Figura 3.3:** Ver Anexos G07: Eventos cargados por los ECAP

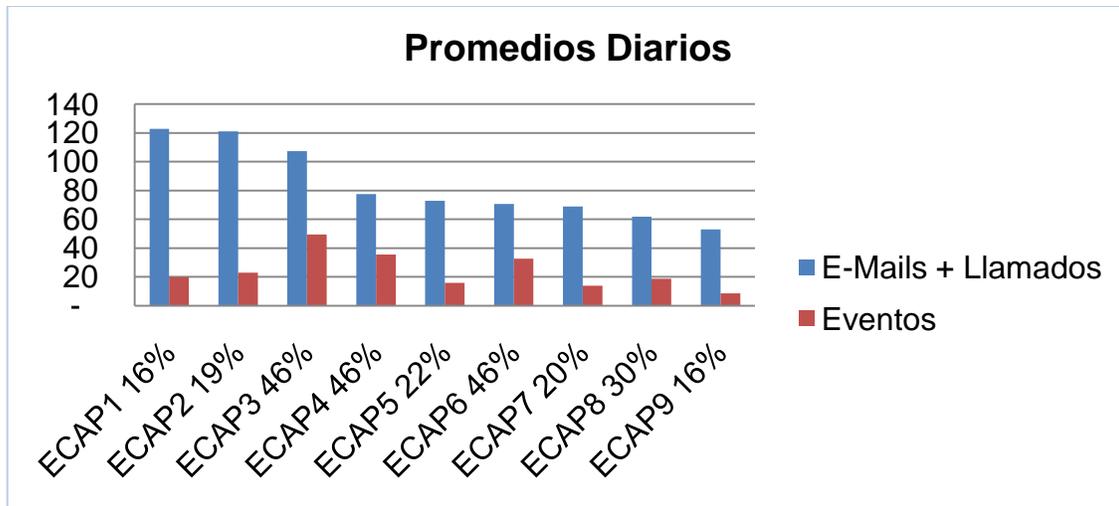
Observando el 20% de los motivos que representan el 80% de la cantidad se puede identificar un inconveniente muy similar al encontrado en el análisis del CAT. Los eventos no tienen la definición y/o apertura suficiente para identificar las actividades específicas que realiza el ECAP cuando recibe los reclamos. Esto queda evidenciado con el evento más repetido, y que representa un cuarto del total, las consultas por emisión pendiente. Como vimos antes, el proceso de

emisión tiene una serie de subprocesos para los cuales hay distintos responsables asignados. Este evento, con la definición actual, no permite identificar el subproceso “culpable” de la demora. Es decir, en definitiva, este evento no podrá asociarse a un responsable en particular. Además, tampoco da una clara idea de cuáles fueron las tareas del ECAP.

Proceso	Evento	Sub Evento	Acumulado
eventos cap	consultas varias cap	emisión pendiente	31%
eventos cap	gestionar	certificado cobertura	43%
enviar documentación	póliza enviada	entregada al productor	53%
aclaraciones generales	datos asegurado verificado	datos asegurado verificado	61%
aclaraciones generales	aclaraciones generales	aclaraciones generales	68%
eventos cap	gestionar	cambio conducto pago	72%
aclaraciones generales	consultas varias	cobranzas	75%
aclaraciones generales	consultas varias	anulación	78%
eventos cap	consultas varias cap	estado de reserva inspección	81%

**Tabla 3.1:** Ver Anexos G07: Eventos cargados por los ECAP

Para profundizar el análisis se investigó la conducta de carga de eventos de cada ECAP. Este estudio brindó datos aún más desalentadores. La carga de eventos debería estar asociada directamente con la cantidad de correos electrónicos y llamados telefónicos recibidos. El ECAP que más reclamos reciba debería ser el que más eventos cargue. El siguiente gráfico demuestra que esto no es así.



**Figura 3.4:** Ver Anexos G08: Promedios Diarios en el CAP

Lamentablemente, esto indica que la conducta de carga de eventos entre los ECAP es desigual. De esto se puede inducir que no se carga un evento con cada gestión realizada. De hecho, en una primera instancia se puede deducir que, estimando que el 30% de los E-Mails + Llamados recibidos no son laborales, ni siquiera los ECAP con mejor conducta de carga de eventos alcanzan a cargar todos los eventos que deberían. Considerando la estimación anterior, se estaría cargando menos del 70% de las gestiones realizadas (se volverá a abordar dicho inconveniente en el punto uno de la sección “Problemas y Quick Wins”).

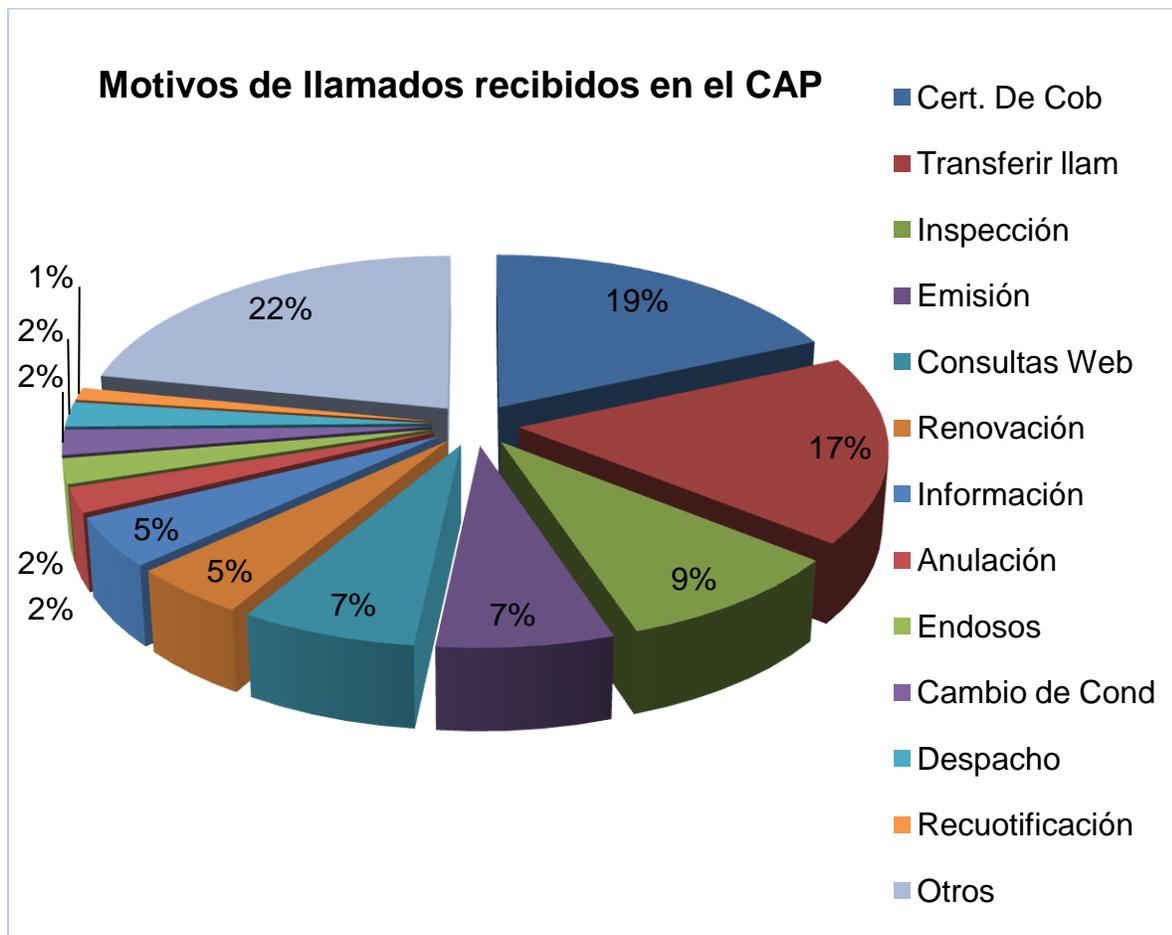
$$\frac{\text{Eventos cargados}}{\text{Total de Gestiones}} = \frac{46\%}{(100 - 30)\%} = 66\%$$

Este razonamiento hace que sea de vital importancia para el sustento de la información buscar otra fuente que corrobore la lista de actividades más demandantes surgida de los eventos.

**Análisis de los reclamos ingresados por teléfono y correo electrónico – Fuente:** escuchas de las grabaciones.

Con el objetivo de sustentar este listado se procedió a analizar las grabaciones. Esta fuente de información resulta mucho más confiable y complicada de relevar debido a que se tienen que realizar escuchas en tiempo real.

Luego de muestrear aproximadamente cien llamados los resultados más repetidos muestran bastante coherencia con los mencionados anteriormente:



**Figura 3.5:** Ver Anexos G09: Escuchas CAP

### **Análisis de los reclamos ingresados por teléfono y correo electrónico – Listado definitivo de actividades más repetidas en el CAP**

A pesar de que no se realizó un análisis de los correos electrónicos<sup>13</sup>, la repetición de las actividades más frecuentes en los dos relevamientos (por medio del estudio

<sup>13</sup> Políticas de confidencialidad de la información y de la privacidad de los correos personales de cada empleado hacen prácticamente imposible el análisis de dicha información. Este inconveniente genera una ausencia de control sobre todas las actividades realizadas a través del correo electrónico.

de los eventos y mediante la realización de escuchas de las grabaciones) nos permite identificar de manera confiable las gestiones más comunes en el día a día del CAP:

Gestiones Más Comunes	Agrega Valor	Agrega Costo	Perdida
Gestión de inconvenientes con el proceso de <b>emisión</b>	1	3	si
<b>Verificación de datos</b> del asegurado	2	1	no
Emitir y entregar <b>certificado de cobertura</b>	1	3	si
Reimprimir y enviar al productor <b>copia de la póliza</b>	1	3	si
Realizar cambio de <b>conducto de pago</b>	2	2	no
Gestionar consultas o inconvenientes con la <b>cobranza</b>	2	2	no
Realizar <b>anulaciones</b> de servicios	2	2	no
Informar el estado de las <b>inspecciones</b>	3	2	no

**Tabla 3.2:** Escala: 1 Mucho, 2 Medio, 3 Poco

Como en el análisis realizado para el CAT, el cuadro nos permite realizar una rápida visualización de las pérdidas (Valor = 1) y así identificar las actividades en las que habrá que trabajar para apalancar los esfuerzos y conseguir el mayor impacto positivo en los clientes, en este caso los productores.

**Pérdidas** (Agregado de Valor = 1):

*Gestión de inconvenientes con el proceso de emisión:* Esta actividad surge de una corrección a un proceso que no funcionó correctamente. Siempre surge de un reclamo del cliente por atrasos en la recepción de las pólizas. Es una actividad que requiere de mucha carga laboral (Costo = 3) ya que es complicado identificar la ubicación de la póliza. Sumado a esto siempre requerirá de un reclamo a los sectores operativos del área generando mayores inconvenientes en la gestión.

Será de vital importancia trabajar sobre dicha actividad para minimizar los esfuerzos y mejorar la satisfacción del cliente.

*Emitir y entregar certificado de cobertura:* Al igual que para el CAT esta resulta ser una actividad de contingencia por la existencia de un inconveniente en el proceso de emisión. Resulta ser un sobre-procesamiento ya que no evita la producción de la póliza. También requiere de mucha carga laboral (Costo = 3). Será una de las primeras actividades en ser optimizadas.

*Reimprimir y enviar al productor copia de la póliza:* Nuevamente existe una actividad que se repite tanto en el CAT como en el CAP. Es un claro re trabajo que necesita mucha carga administrativa (Costo = 3) y será una de las primeras actividades en ser revisadas para optimizar los resultados.

Las demás actividades identificadas agregan cierto tipo de valor al cliente. Deberán ser gestionadas para reducir los esfuerzos de los ECAP pero deberá considerarse que sus calificaciones de valor son de 2 y 3.

## Descripción de los Procesos

---

Una vez identificadas las actividades de mayor repetición el siguiente paso es, como se hizo en el análisis del CAT, identificar los procesos y flujos de información en busca de mayor estandarización y productividad. Como era de esperarse, a la hora de buscar procesos documentados surgió el mismo inconveniente que en el CAT. Los documentos existentes son antiguos, de pobre contenido y no son muy utilizados. Esto lleva a varias consecuencias negativas. Entre ellas está el hecho de que no se podrá tener un control estadístico de los procesos.

A continuación se grafican las tareas troncales del ECAP a la hora de gestionar un reclamo:

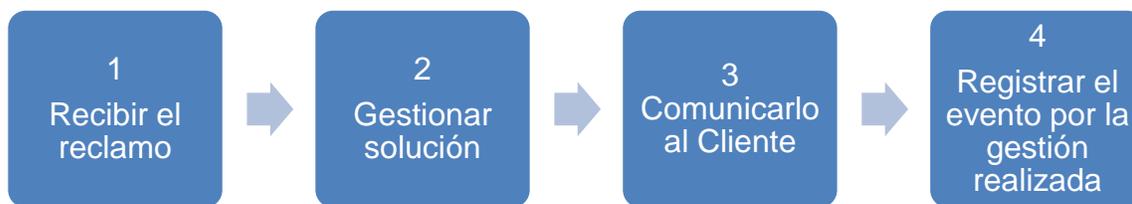


Figura 3.6

- 1- Recibir el reclamo: Como se mencionó anteriormente, el reclamo puede ingresar al CAP por distintas vías: teléfono, correo electrónico, personalmente o por medio de correspondencia. Cualquiera sea el caso, el ECAP deberá tomar conocimiento del reclamo e informar al cliente que el mismo está siendo gestionado.
- 2- Gestionar Solución: Esta tarea depende del tipo de reclamo ya que los pasos a seguir son diferentes para cada una de las actividades definidas en el punto anterior. Algunos ejemplos de estas gestiones son:
  - a. la impresión de un certificado de cobertura,
  - b. realizar un llamado a otro sector para consultar por retrasos,
  - c. verificar o reclamar datos del cliente,
  - d. solicitar la emisión urgente y extraordinaria de una póliza particular.
- 3- Comunicarlo al Cliente: al solucionar el reclamo los ECAP informan al respecto a sus respectivos clientes.
- 4- Registrar el evento por la gestión realizada: así como en el CAT, en el CAP es de vital importancia el registro de la gestión realizada por medio de un evento en el CRM. Esta tarea, como se mencionó anteriormente, necesita ser reforzada ya que no se cumple para un buen porcentaje de los reclamos.

### Dimensionamiento de las Capacidades

---

El estudio de las capacidades disponibles y necesarias es más complicado para el CAP con respecto al CAT. Esto se debe a que las tareas realizadas por los ECAP ingresan por cuatro medios (teléfono, correo electrónico, correo físico o de manera personalizada), no uno único como en el caso del CAT. Como se mencionó en el comienzo del relevamiento del CAP, los medios de mayor caudal son el telefónico y el correo electrónico. Es por esto que en el estudio de las capacidades se omitirán los otros dos canales.

Los eventos registrados en el CAP solicitan el ingreso de un valor de tiempo que se haya demorado en la gestión de la actividad. Se aprovechó de esta información y con una muestra representativa (todos los eventos cargados entre Febrero y Octubre del 2010, 12252 eventos en total) se calculó un promedio del tiempo que se demora en realizar cada una de las actividades de mayor repetición identificadas anteriormente.

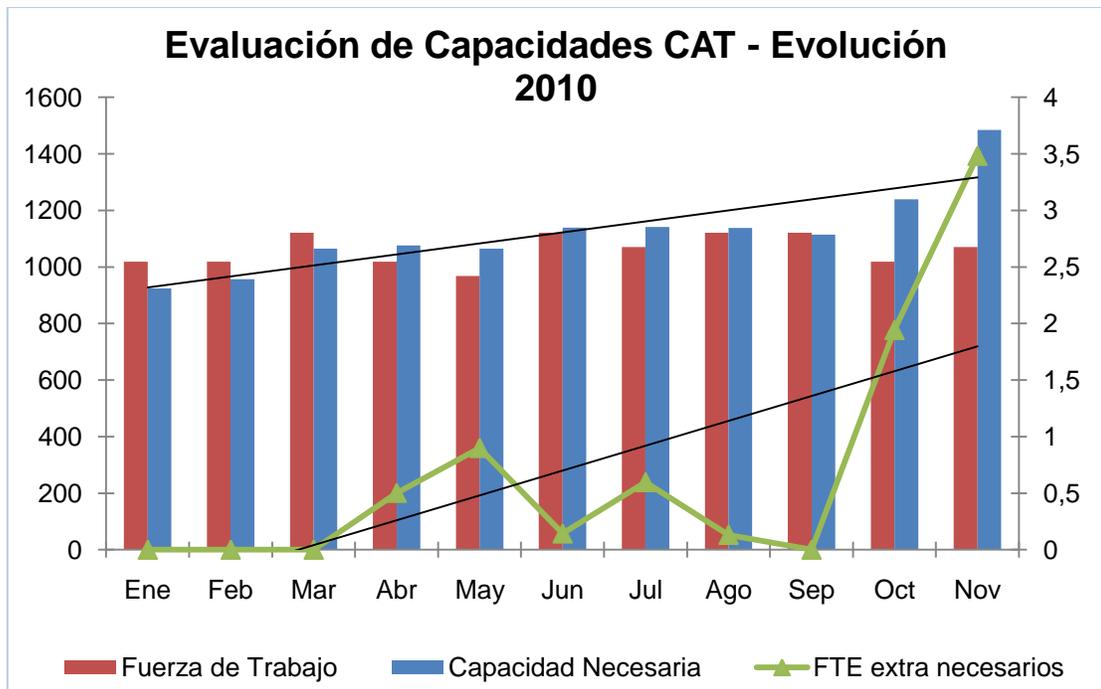
Actividad	Tiempo (min)
Gestión de inconvenientes con el proceso de <b>emisión</b>	10,42
<b>Verificación de datos</b> del asegurado	8,42
Emitir y entregar <b>certificado de cobertura</b>	8,65
Reimprimir y enviar al productor <b>copia de la póliza</b>	8,38
Realizar cambio de <b>conducto de pago</b>	7,90
Gestionar consultas o inconvenientes con la <b>cobranza</b>	8,92
Realizar <b>anulaciones</b> de servicios	10,00
Informar el estado de las <b>inspecciones</b>	8,81

**Tabla 3.3:** Actividades más repetidas y su tiempo promedio

Como puede apreciarse, no existe gran diferencia entre los tiempos de trabajo de cada actividad. Es por esto que se tomará un tiempo promedio de 8,5 minutos para desarrollar cada actividad.

El siguiente paso consistió en realizar una evaluación de capacidades. A partir de la actividad presentada durante el transcurso del 2010 se calculó la capacidad ociosa o extra necesaria (FTE extra necesarios). Para esto se consideraron ciertos niveles de trabajo. Esto fue debido a que no todos los correos electrónicos recibidos ni todas las llamadas atendidas llevan a la realización de una actividad ya que existen agradecimientos, correspondencia personal e insistencias sobre un mismo tema. Es así como se definieron los indicadores “Porcentaje de mails de actividad” y “Porcentaje de llamados de actividad”. Los siguientes son los supuestos considerados para la evaluación de las capacidades:

1. Suplementos (fisiológicos, descanso, etc.) = 15 %
2. Suplemento vacacional = 4,1 %
3. Horas laborales diarias = 7 hs
4. Porcentaje de mails de actividad = 45 %
5. Porcentaje e llamados de actividad = 70 %
6. Tiempo promedio de trabajo por actividad (min) = 8,5



**Figura 37:** Ver Anexos G10: Evaluación de Capacidades CAP

El eje de la izquierda tiene unidad de "horas hombre mensuales". Responde a las columnas. En cambio, el eje de la derecha está en FTE y responde a la línea verde.

A diferencia de lo ocurrido en el CAT, el CAP vio un incremento sostenido de la capacidad necesaria durante todo el transcurso del año. Esto hizo que se comenzaran a necesitar recursos adicionales a partir del segundo trimestre del año. Más hacia fines de año, el esfuerzo comercial por alcanzar la cartera presupuestada se vio reflejado directamente en la carga laboral del CAP.

### 3.4. PROBLEMAS Y QUICK WINS

Al igual que en el relevamiento del CAT, a continuación se enumerarán los problemas surgidos del relevamiento. A los mismos se les identificaron las consecuencias y se propusieron soluciones. Estas fueron categorizadas a partir del esfuerzo de implementación y los beneficios obtenidos. Se priorizaron las de menor esfuerzo y se consideraron acciones “Quick Wins” las que tuvieran una calificación igual o menor que 4. La siguiente tabla clarifica lo explicado:

Tabla de Priorización		Esfuerzo		
		Bajo	Medio	Alto
Beneficio	Alto	1	2	3
	Medio	4	5	6
	Bajo	7	8	9

**Tabla 3.4:** El fondo verde indica que es Quick Win

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
1	- Carga de Eventos: No se mantiene una buena conducta de Carga de Eventos	- Ausencia de registros de trabajo. - Es muy complicado realizar un balance de la capacidad. - No se pueden generar reclamos específicos a los sectores responsables.	Insistir más a los empleados para que carguen los eventos.	5	Medio	Medio
			Facilitar la detección de causas.			
			Cargar menos eventos. Ej., cargar únicamente el que describa la causa de la gestión.	4	Medio	Alto
			Reestructurar las opciones de carga de eventos.	2	Bajo	Medio
			Asociar los eventos a un sector responsable, no únicamente a un tema en particular.	7	Alto	Alto
2	-El sistema informático que registra los envíos de información omite cierto tipo de información vital para la gestión: fecha de envío, remitente, el receptor.	- Ante un reclamo no se tiene registro del envío. - Complica mucho la revisión de documentos	Pedido a sistemas para que se agreguen los datos faltantes.	5	Medio	Medio
3	- Del relevamiento surgieron varios casos de inspecciones que no se cargaron en el momento establecido en el proceso.	- Se generan demoras en el CAP - Los ECAP que conocen el sistema de gestión de inspecciones proceden a la carga de la inspección generando una sobrecarga laboral.	Reclamar e insistir a los sectores responsables para que realicen las cargas según lo establecido en el procedimiento.	3	Bajo	Bajo

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
4	- Para la reimpresión de la tarjeta del MERCOSUR, los ECAP deben ir hasta la impresora para cambiar el papel ya que se realizan únicamente sobre el papel troquelado. Además, hay que volver para aceptar la impresión.	- Se pierde muchísimo tiempo - En algunos casos se desconcentra el compañero para que dé Ok al sistema y mande a imprimir. Esto se hace para evitar volver al escritorio.	Configurar la impresora para que la bandeja 1 sea exclusiva de papel con troquelado.	4	Medio	Alto
5	-Para la impresión de certificados de cobertura hay que ir a la impresora para abrir todas las bandejas que no tengan hojas con logo y así evitar que salga en blanco. Después hay que volver para mandar a imprimir.	- Se pierde muchísimo tiempo - En algunos casos se desconcentra el compañero para que dé Ok al sistema y mande a imprimir. Esto se hace para evitar volver al escritorio.	Configurara la impresión de Certificados de cobertura para que salga únicamente de la bandeja "X" y esta bandeja tenga únicamente hojas con logo.	4	Medio	Alto
6	- En algunos casos, cuando se realizan cambios de conducto de pago a tarjeta y no le informaron la fecha de vencimiento se coloca una muy alejada para que pueda cobrar todas las cuotas.	- cuando se venza la tarjeta no va a poder cobrarse la póliza.	Comunicarles a los clientes la obligatoriedad de dicha información para realizar un cambio de conducto a tarjeta.	8	Alto	Medio

Nro.	Asunto	Consecuencias	Soluciones	Prio.	Esfuerzo	Beneficio
7	- Las observaciones cargadas por empleados de otros sectores en el sistema de gestión son muy pobres o están mal redactadas.	- El ejecutivo CAP demora mucho tiempo investigando los motivos del reclamo.	Consultar cuáles son los reclamos más comunes y las personas que envían con mayor frecuencia. Luego estandarizar los reclamos.	7	Alto	Alto

Tabla 3.5



## **4. BENCHMARKING**



## 4.1. INTRODUCCIÓN AL BENCHMARKING

El Benchmarking es una herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad del negocio. La misma se basa en la comparación de la propia compañía con otras consideradas Benchmark<sup>14</sup>.

Para realizar Benchmarking se necesita definir específicamente cuáles son las características a mejorar. Esto alimentará la selección de la entidad con la cual se estarán realizando las comparaciones. Es decir, la selección del participante Benchmark estará sujeta a la definición de qué es lo que se quiere mejorar.

Esta metodología busca incorporar los métodos y las buenas prácticas de las organizaciones líderes. Es una herramienta de cambio que brinda resultados rápidamente, razón por la cual se consideró su aplicación. De esta forma se buscó alinear el proyecto con uno de sus principales objetivos, mencionado en la introducción: “Obtener resultados rápidamente”.

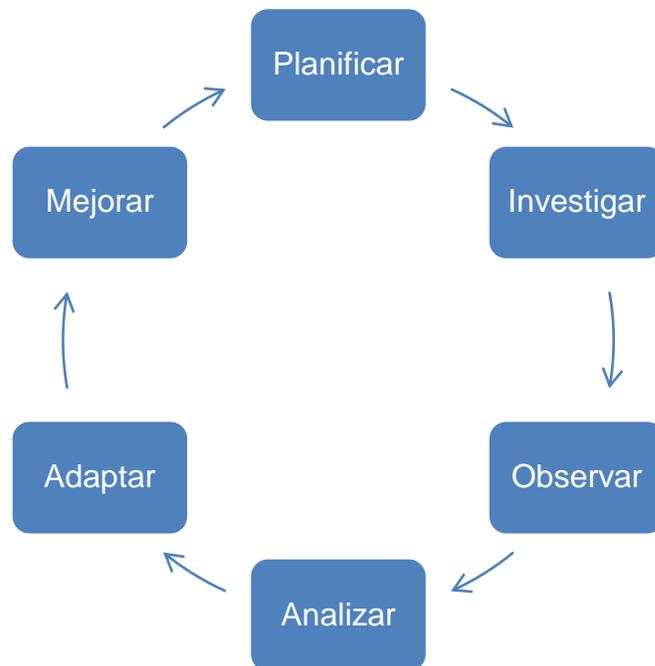
Otra gran ventaja del Benchmarking es el hecho de que se estarán implementando modelos que no solo ya fueron puestos a prueba sino que están funcionando de manera satisfactoria y con gran éxito.

Existen algunas diferencias entre los pasos descriptos por los distintos intelectuales del mundo para la implementación del Benchmarking. En el trabajo se consideró el siguiente modelo, que es una adaptación del ciclo de mejora continua desarrollado por Deming:

Actividades del Benchmarking:

---

<sup>14</sup> Benchmark: Así es como se denomina, en el ambiente empresarial, al jugador líder. Al que brinda el mejor servicio en lo que se esté analizando. Es la organización que posee las “Best Practices” respecto de lo que se quiere mejorar. Esto implica que, por ejemplo, una empresa puede resultar el Benchmark de la atención al cliente y, al mismo tiempo, tener productos de peor calidad que los de la competencia.



**Figura 4.1:** Ciclo de Benchmarking

Existen diferentes categorías de Benchmarking que dependen del socio considerado el “modelo a seguir”:

- 1- Benchmarking Interno: se compara con áreas internas. Es especial para comenzar debido a la facilidad para obtener datos e información y la baja inversión económica.
- 2- Benchmarking Competitivo: se compara contra la competencia. Es sin duda el más complejo y caro. El principal beneficio de este modelo radica en su gran efectividad a la hora de adaptar métodos y procesos de excelencia en calidad.
- 3- Benchmarking Funcional: en estos casos, la compañía con la cual se compara pertenece a la misma industria, tiene los mismos productos y procesos pero no compite en el mismo mercado.
- 4- Benchmarking Genérico: el socio seleccionado es la mejor organización en lo que se quiere optimizar, independientemente de la industria a la que pertenezca.

Estas cualidades de la metodología fueron el principal motivo por el cual se decidió aplicar Benchmarking con el objetivo de recuperar un nivel de servicio

competitivo rápidamente y evitar que reduzca la percepción de servicio que el cliente tiene respecto de la compañía.

## 4.2. PLANIFICAR

### Identificación de los aspectos a mejorar

---

La metodología de Benchmarking requiere que se defina claramente las áreas o métodos que se quiere mejorar ya que de esto dependerá la selección del Benchmark. Así es cómo se definieron los siguientes tres aspectos a mejorar:

- 1- Atención al Cliente: Buenas prácticas en la “atención de etiqueta” tanto para el CAT como para el CAP
- 2- Estructura de funcionamiento del CAP
- 3- Estructura de funcionamiento del CAT

### Selección de los Benchmarks

---

Dentro de la compañía de seguros existe un canal de venta directa. Este canal comercializa los seguros directamente al consumidor final, evitando el intermediario. Está integrado, en su mayor parte, por un call center. Desde aquí se ocupan de contactar al cliente para realizar las ventas, atender los reclamos, retener a los clientes y comunicar promociones. Este Call Center tiene un excelente desempeño. Sus métodos y procesos están adaptados a los más altos estándares de calidad. Es por esto que se inició realizando Benchmarking interno con este sector como Benchmark. Como se mencionó anteriormente, ésta es la mejor manera de comenzar un Benchmarking debido a la facilidad para conseguir información y la baja inversión que requiere.

El Benchmarking con este canal directo se realizó a través de:

- Revisión de los documentos: procedimientos, instructivos, anexos, etc.
- Reuniones periódicas con los jefes y supervisores.

Este negocio tiene una estructura y un funcionamiento muy similar al CAT ya que ambos son, en su mayor parte, call centres. Pero a la hora de buscar comparaciones para optimizar el funcionamiento del CAP se tuvo que identificar otro Benchmark.

Actualmente, en la empresa trabaja un empleado que hace poco tiempo pertenecía a una compañía líder del mercado. Además de tener una posición dominante frente a la competencia y gozar de uno de los market shares más grandes del mercado, dicha empresa posee uno de los mejores niveles de atención y su centro de atención a productores ofrece una excelente propuesta de valor.

Es por esto que se aprovechó su “know how” buscando conocer las formas de dicha compañía, siempre respetando las políticas de confidencialidad y evitando especificaciones que permitiera obtener una ventaja desleal. Mediante una serie de reuniones periódicas se pudo interpretar ciertos modelos de funcionamiento que daban clara evidencia de las razones por las cuales dicha compañía goza de la excelente atención por la cuál es reconocida.

	CAT		CAP	
	Benchmark	Benchmarking	Benchmark	Benchmarking
Atención al Cliente: Buenas prácticas en la “atención de etiqueta”	Canal Directo	Reuniones Periódicas	Canal Directo	Reuniones periódicas
Estructura de funcionamiento	Canal Directo	Revisión de Documentos y Reuniones periódicas	Empresa Líder	Reuniones periódicas

**Tabla 4.1:** Orígenes de la información

### 4.3. INVESTIGAR

El primer módulo del trabajo, el relevamiento realizado inicialmente, es una excelente fuente de dudas y consultas para definir los temas a investigar en el proceso de observación. Las siguientes preguntas servirán como guía para la realización del Benchmarking.

Atención al Cliente: Buenas prácticas en la “atención de etiqueta” tanto para el CAT como para el CAP.

---

- ¿Se realiza una inducción en las técnicas de Destination Excellence?
- ¿Cómo se capacita en las técnicas de Destination Excellence?
- ¿Existen manuales para las buenas prácticas en la “atención de etiqueta”?
- ¿Se realiza capacitación “in situ”? ¿Cómo es la supervisión?
- ¿Cuánto se tarda en adquirir un nivel de capacitación aceptable respecto de las técnicas de Destination Excellence?

Estructura de funcionamiento

---

- ¿Cuáles son los objetivos principales del área? ¿Cuáles son las obligaciones, responsabilidades y autoridades de los Ejecutivos?
- ¿Utilizan proceso e instructivos? ¿Cómo se gestionan?
- ¿Cómo se materializa la segmentación de los productores? ¿Cuáles son las diferencias que existen en las distintas propuestas de valor según la categoría del productor? ¿Cómo se realiza la distribución de ejecutivos entre dichas categorías?
- ¿Existe un “árbol de Backup” para absorber las ausencias?
- ¿Qué sistemas informáticos utilizan y cuáles son sus ventajas frente al aplicado en la empresa?
- ¿Cuáles son las herramientas que se le ofrecen a los clientes a través de la página Web? ¿Cómo se incentiva su utilización?
- ¿Se mantiene un proceso de mejora continua? ¿Se realizan reuniones con los productores? ¿Cada cuánto?
- ¿Se brindan cursos de capacitación a los productores? ¿Y a los empleados?

## Indicadores

---

- ¿Qué indicadores se utilizan? ¿Qué gestión de los desvíos se realiza?
- ¿Cuáles son los de mayor criticidad?
- ¿Se mantienen acuerdos de nivel de servicio (SLA<sup>15</sup>: Service Level Agreement) con los sectores “proveedores internos”<sup>16</sup>? ¿Cómo se realizan los reclamos a dichos sectores, en caso de desvíos?
- ¿Cómo controlan el presentismo? ¿Cuáles son sus medidas de incentivo?

## Capacitación Inicial / Coaching – Reduciendo la Curva de Aprendizaje

---

Uno de los mayores riesgos de los centros de atención al cliente, especialmente de los call centres, es la rotación:

- ¿Cómo se realiza el proceso de inducción?
- ¿Cómo se realiza la capacitación de las Buenas Prácticas de Destination Excellence?
- ¿Se mantiene una base de procesos, manuales, instructivos y documentos afín que sirvan de consulta para disminuir la curva de aprendizaje?
- ¿Cuánto tiempo se tarda en capacitar a un empleado?
- ¿Se realiza coaching? ¿Cómo funciona el proceso?
- ¿Se realizan escuchas? ¿Cómo es la metodología para la realización de las mismas? ¿Cuánto consideran una muestra representativa de la población?

## Eventos

---

- ¿Cuáles son los criterios utilizados para realiza la carga de eventos? Por lo general un reclamo requiere que se cargue más de un evento. Uno para el motivo, uno para la gestión, otro para la verificación de los datos, etc. ¿Cuántos eventos se registran por reclamo?

---

<sup>15</sup> Service Level Agreement: Es un acuerdo de nivel de servicio que se establece entre dos partes.

<sup>16</sup> Las áreas de atención al cliente son muy dependientes del resto de la compañía, especialmente de los trabajos operativos. Esto es ya que generalmente los reclamos implican dicho tipo de trabajo. Además, demoras e ineficiencias en los procesos de la compañía afectan directamente el caudal de reclamos recibidos.

- ¿Tienen algún evento que represente lo mismo que “Aclaraciones Generales”? Es decir, para registrar los reclamos que no entran en otra categoría. En caso de ser positivo, ¿qué porcentaje de estos eventos es tolerable? Como se mencionó anteriormente, con este evento se pierde mucha información.

### Dimensionamiento de Capacidades

---

- ¿Manejan un ACW? ¿Cuál es la relación ACW/TT? ¿Cómo se establece el ACW?
- ¿Qué tipos de suplementos consideran? Fisiológicos, cansancio, ocio, etc. ¿Qué porcentaje sobre el total del tiempo trabajado representan?
- ¿Cuántos clientes puede atender un empleado? ¿Qué incremento de cartera tiene que existir para que se contrate un nuevo empleado?
- ¿Cómo se realiza el control de los correos electrónicos?

#### 4.4. OBSERVAR

A continuación se enumerarán las “Buenas Prácticas” relevadas en el Benchmarking Interno y Externo.

##### Estructurales

---

##### BI-1<sup>17</sup>: Gestión de los Objetivos

Los objetivos tanto del área como de los ejecutivos del CAT y del CAP están definidos en las descripciones de puestos. Varían según la función particular del puesto pero todas se ajustan a los estándares de la casa matriz global.

Los objetivos asociados al puesto de trabajo y sobre los cuales se realiza la evaluación de desempeño semestral, tienen dos secciones bien diferenciadas:

1. Objetivos de cumplimiento obligatorio. En caso de no cumplir estos objetivos la evaluación dará un resultado menor que satisfactorio. Estos son:
  - a. Atender “X” cantidad de llamadas
  - b. Mantener un SLA<sup>18</sup> de “X” %.
  - c. Respetar los estándares de Calidad de Atención.
  - d. Cumplir con los objetivos periódicos. Estos son registrados en una planilla que se modifica mensualmente para ajustarse a las necesidades que no pueden ser proyectadas con más anticipación.

---

<sup>17</sup> BI1: Primera observación del Benchmarking Interno. BI2 será la segunda y así sucesivamente.

<sup>18</sup> SLA (Service Level Agreement): Es el nivel de servicio establecido. Responde al porcentaje de llamadas que fueron atendidas en un tiempo mayor a los 20 segundos. Es decir, las llamadas en las que se hizo esperar al cliente ese período de tiempo, o más, sin dar respuesta.

2. Objetivos para mejorar el desempeño. En este rubro entran los que no son de vital importancia pero sí muy beneficiosos para el negocio. Algunos ejemplos de estos:

- a. Vender “X” cantidad de pólizas electrónicas<sup>19</sup>.
- b. Promover la utilización de la página web de la compañía.

### BI-2: Manual del Usuario

Existen tres manuales de procedimientos. Uno dedicado a las ventas, uno a las retenciones y otro a las consultas varias. Aquí se pueden encontrar procesos de gestión, instructivos para la utilización de ciertas herramientas de software y descripciones de productos y promociones. Los mismos resultan ser de gran utilidad para reducir los períodos de inducción y realizar consultas.

### BE-1<sup>20</sup>: Gestión de los Procesos

Se realizan reuniones periódicas junto con los ejecutivos comerciales para fijar y priorizar las necesidades urgentes y las de resolución no inmediata.

### BE-2: Materialización de la segmentación

La segmentación de los productores es realizada por la dirección comercial de la compañía. Estos informarán dicha segmentación al CAP. Este último posee tres diferentes propuestas de valor para los clientes.

1. La de mayor calidad está destinada a aquellos productores que poseen las mayores carteras y primas contratadas y además tienen grandes proyecciones de crecimiento. Aquí los ECAP atienden hasta diez

---

<sup>19</sup> Las pólizas electrónicas son iguales a cualquier otra con la diferencia de que no hace falta que se le haga entrega de una versión física sino que puede enviarse por correo electrónico o hasta pueden descargarla por la página web de la compañía.

<sup>20</sup> BE-1: Primera observación del Benchmarking Externo

productores por persona alcanzando un nivel de atención muy personalizada.

2. La segunda categoría está destinada a aquellos productores de mayor potencial pero que actualmente no poseen mucha prima contratada con la compañía. La atención aquí también es personalizada pero al poseer una cartera pequeña no realizan muchas transacciones con la compañía. Es por esto que en este grupo están los ECAP de mayor carisma y atenderán hasta 25 productores cada uno.
3. El último segmento es para todos los demás productores. Los que tienen poca cartera con la empresa y pocas proyecciones de crecimiento, en comparación con los demás clientes. Los ECAP que trabajan con este segmento pueden tener hasta 80 productores y la atención brindada pierde personalización.

## Indicadores

---

### BI-3: Gestión de los Indicadores

Los indicadores críticos para el desempeño del negocio son:

1. SLA de los “sectores proveedores internos”: Cuando surgen inconvenientes en otros sectores, los reclamos y comunicaciones suelen crecer. Esto hace de vital importancia acordar SLA con los sectores críticos. Ante la presencia de algún desvío se realizarán los respectivos reclamos mediante “No Conformidades<sup>21</sup>” o en reuniones periódicas realizadas una vez al mes.
2. Tiempo promedio de llamado: Se busca reducir al mínimo dicho período para así poder atender más llamados.
3. Aplicación de los estándares de calidad

---

<sup>21</sup> Una “No Conformidad” es un documento utilizado para mantener el registro de los desvíos y de esta forma realizar el correspondiente seguimiento.

Además de estos indicadores, se monitorea muy de cerca dos factores críticos para el desempeño del empleado:

1. Puntualidad: El presentismo se mide con el horario de ingreso al sistema, no con el ingreso al edificio mediante los molinetes.
2. Índice de ausentismo: Los call centers son muy vulnerables al ausentismo ya que en caso de ausencia no se puede postergar el trabajo sino que se estará sobrecargando a un colega de trabajo.

### Inducción / Capacitación / Coaching

---

#### BI-4: Gestión de la inducción

El tiempo que le lleve al empleado superar la curva de aprendizaje depende en gran medida del perfil que esté ingresando en la compañía. No suele durar más de un mes. Igualmente, lo más complicado es mantener el nivel alcanzado. La ausencia de coaching y de revisiones mensuales puede ser crucial para la excelencia en la atención.

Para los recién ingresantes también existe el manual del usuario BI-2 y también pueden encontrar buenas prácticas en la “atención de etiqueta” en los anexos del procedimiento general de atención al cliente.

#### BE-3: Capacitación

De forma de mantener una cultura de mejora continua es que se define la realización de reuniones semanales obligatorias entre los ejecutivos del CAP y los comerciales. Estas tienen por objetivo:

1. Afianzar las relaciones
2. Realizar cursos de capacitación sobre productos

3. Resolver dudas tanto del ECAP como del ejecutivo comercial
4. Conocer las acciones emprendidas por el comercial con cada cliente

### BI-5: Coaching

No existe una capacitación puntual de una única vez sino que se necesita de un continuo seguimiento para que la metodología de excelencia funcione. Existen planillas de capacitación en donde se establecen los lineamientos básicos para realizar el seguimiento.

Los supervisores se reúnen una vez al mes con sus colaboradores a modo de evaluación de desempeño. En estos encuentros se muestran ejemplos de buena atención, se realizan escuchas con el empleado y se analizan desvíos con la planilla de capacitación mencionada en el párrafo anterior. En caso de que existieran desvíos se desarrolla un plan de acción para solucionarlos antes de la siguiente reunión mensual. Al tercer mes consecutivo que se presenta el mismo desvío el empleado deberá tener un encuentro con el Jefe del sector que le establecerá un nuevo plan de acción para mejorar su desempeño. Esta vez tendrá un período de tres meses para mejorar su trabajo. En caso de que no pueda superarlo será desvinculado de la compañía.

### Dimensionamiento de Capacidades

---

### BI-6: ACW Estándar

El tiempo de ACW varía mucho dependiendo del tipo de actividad que está siendo ejecutada. Esto hace que la manera más confiable de determinar un estándar es realizando un “Estudio de Métodos y Tiempos” y utilizando datos históricos.

### BI-7: Suplementos

Para el cálculo de los suplementos hay que tener en cuenta necesidades fisiológicas, períodos de descanso y momentos de ocio. Estos tiempos “no

productivos” responden al 15% del total del tiempo trabajado. Dicho número surge de un estándar utilizado en los mejores Call Centres.

Además también debe considerarse un 5% de suplemento por período vacacional.

#### BI-8: Capacidad estándar

Un empleado de Call Center atiende aproximadamente 700 llamadas promedio mensual. Vale la pena aclarar que esta capacidad es la que permite soportar la sobrecarga en momentos de pico de llamados y mantener cierta holgura cuando la estacionalidad es baja. A pesar de estos estándares reconocidos por call centres de excelentes niveles de calidad, la cantidad de llamadas que un empleado promedio puede atender depende en gran medida del tipo de actividad que esté desarrollando.

#### BE-4: Control de capacidades

La atención del CAP, a diferencia de los call centres, no es únicamente a través del teléfono. Es decir, utilizan otros medios de comunicación como ser la atención personalizada, el correo físico o vía correo electrónico. Este último es el de mayor uso. Las políticas de confidencialidad privada de la mayoría de las compañías hace prácticamente imposible la revisión de los correos electrónicos en las casillas personales. Esto hace que sea de vital importancia la utilización de una casilla de correo electrónico “no personal” para que los supervisores puedan visualizar los correos gestionados, realizar auditorías, estandarizar las capacidades y evaluar el desempeño de los ECAP.

#### BI-9: Gestión de las ausencias

Los call centres son muy susceptibles a las ausencias. Esto hace de vital importancia la gestión de estas ausencias. Para alcanzar niveles de atención excelente se tiene que tener definido un “Árbol de Back Ups”. Esto es, todos los empleados deben tener un primer y un segundo reemplazante en caso de ausencia.

#### **4.5. ANALIZAR, ADAPTAR Y MEJORAR**

En esta etapa se procede a analizar las “Buenas Prácticas” relevadas para identificar las que puedan extenderse al CAP y el CAT. Además, también se desarrollará un plan de acción con las actividades a realizar para la correcta implementación de dichas prácticas y las posibles áreas de mejora respecto del Benchmark analizado.

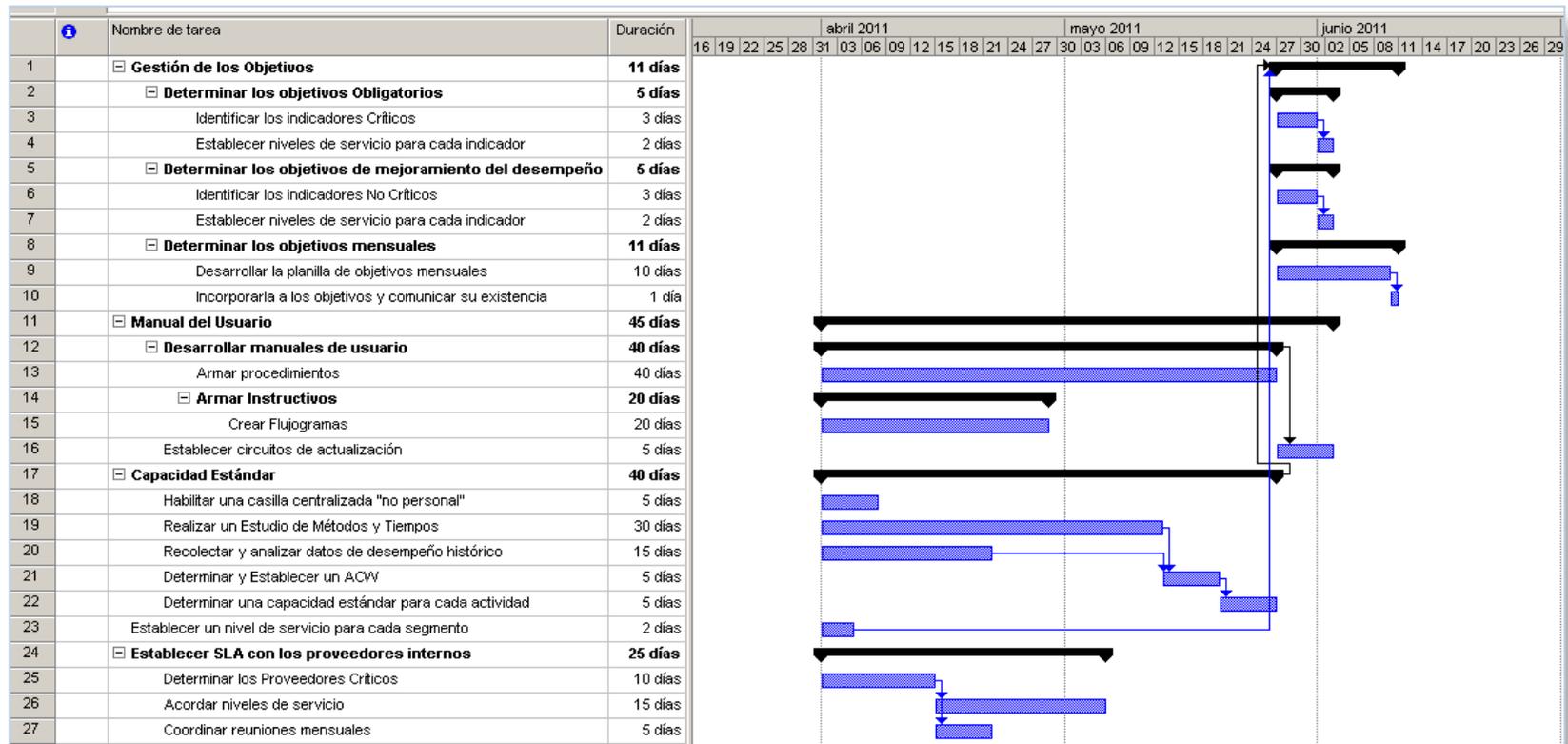
Origen	Analizar (Prácticas a implementar)	Adaptar (Actividades a realizar)	Mejorar (Diferenciación con Benchmark)
BI-1: Gestión de los Objetivos BI-3: Gestión de los Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos tipos de objetivos, los obligatorios y los de mejoramiento del desempeño.</li> <li>- Incorporar Objetivos por Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los indicadores críticos y no críticos.</li> <li>- Establecer niveles de servicio para cada indicador. (Ej. i. Tiempo Medio de llamado, ii. puntualidad, iii. ausentismo injustificado)</li> <li>- Armar objetivos para el 2011.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variar mensualmente los niveles de servicio para que se ajusten a la estacionalidad.</li> </ul>
BI-1: Gestión de los Objetivos	Incorporar la utilización de una Planilla de objetivos mensuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar estándar de planilla de objetivos mensuales. (Ej. i. Control contra capacidad estándar, ii. Ausencias injustificadas)</li> <li>- Incorporar planilla a los objetivos 2011.</li> <li>- Comunicar su funcionalidad.</li> </ul>	
BI-2: Manual del Usuario BI-4: Gestión de la Inducción	Manual de instructivos y procedimientos para el usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar manuales de usuario</li> <li>- Establecer circuito para su actualización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agregar Flujogramas de utilización diaria para facilitar las consultas</li> <li>- Incentivar su lectura en procesos de inducción</li> </ul>
BE-1: Gestión de los Procesos BE-3: Capacitación	Reuniones Periódicas de priorización, resolución de problemas y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar reuniones mensuales entre el ECAP y los ejecutivos comerciales</li> <li>- Realizar cursos de capacitación sobre productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar almuerzos trimestrales entre todo el equipo de los ECAP y los ejecutivos comerciales.</li> </ul>

Origen	Analizar (Prácticas a implementar)	Adaptar (Actividades a realizar)	Mejorar (Diferenciación con Benchmark)
BE-2: Materialización de la segmentación	Dedicar más recursos a mejor clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al área comercial la segmentación de los clientes.</li> <li>- Establecer un nivel de servicio para cada segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las personalidades profesionales de cada ECAP y utilizar esta calificación como un factor más a la hora de especializar la atención (Ej. los ECAP con más paciencia deberán atender a los productores nuevos).</li> </ul>
BI-3: Gestión de los Indicadores	Establecer SLA con los proveedores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los proveedores internos Críticos- Acordar niveles de servicio-</li> <li>- Realizar reuniones mensuales con los proveedores internos para evaluar desempeños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar alarmas de incumplimiento. Ej.: cuando se incumple con el SLA que se dispare automáticamente un correo electrónico al Gerente del área. Si el desvío es crítico, que se le comunique automáticamente al director del área.</li> </ul>
BI-5: Coaching BE-4: Control de Capacidades BI-9: Gestión de las Ausencias	Reuniones Mensuales de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener actualización periódica de la planilla de objetivos mensuales: incorporar las modificaciones mensuales que sean necesarias.</li> <li>- Coordinar reuniones mensuales o, en su defecto, bimestrales, entre supervisor y empleado</li> <li>- Realizar escuchas con el empleado</li> <li>- Desarrollar un plan de acción en caso de desvío.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un Tablero de Control automático y personalizado para que el ejecutivo pueda controlar sus objetivos diariamente.</li> </ul>

Origen	Analizar (Prácticas a implementar)	Adaptar (Actividades a realizar)	Mejorar (Diferenciación con Benchmark)
BI-6: ACW Estándar	Incorporar un tiempo de ACW para el trabajo diario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un Estudio de Métodos y Tiempos de las actividades más frecuentes</li> <li>- Utilizar información histórica para definir la capacidad media del empleado promedio.</li> <li>- Establecer un ACW para cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar herramientas de Lean Six Sigma para reducir la variabilidad de períodos de trabajo y mejorar la eficiencia de los procesos.</li> </ul>
BI-7: Suplementos BI-8: Capacidad Estándar	Dimensionar las Capacidades Estándar y realizar seguimiento personalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitar una casilla centralizada "no personal" para poder controlar la gestión de correos electrónicos.</li> <li>- Determinar la capacidad estándar considerando un 15% de suplementos por necesidades fisiológicas y un 5% por período vacacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una campaña de estandarización de correos electrónicos. Tanto los asuntos como los contenidos.</li> </ul>

Tabla 4.2

Luego de enumerar las actividades en los períodos de adaptación y mejoramiento<sup>22</sup> se desarrolló un Plan de Acción con la ayuda de la herramienta destinada a tal fin, Microsoft Project. A continuación se enumeran las actividades y se grafica el Gantt del plan:



**Figura 4.2:** Gantt desarrollado para la implementación de las acciones surgidas del Benchmarking

<sup>22</sup> Tercer y cuarta columna de la anterior tabla

Además de las actividades mencionadas en el Plan, el benchmarking distinguió dos “Buenas Prácticas” que no dejarán de ser reproducidas en el modelo del CAT y CAP. Estas son:

1. Reuniones Periódicas de priorización, resolución de problemas y capacitación: Estas reuniones serán realizadas de manera mensual entre el ECAP y el Ejecutivo Comercial. También se considerará la posibilidad de realizar almuerzos trimestrales entre la totalidad de los equipos.
  
2. Reuniones Mensuales de evaluación de desempeño: Previo a estas reuniones los supervisores deberán actualizar las planillas de objetivos mensuales con los del mes entrante y los resultados del mes anterior. Esta reunión consistirá de:
  - a. Repasar planilla de objetivos mensuales contra resultados obtenidos
  
  - b. Realizar escuchas con el empleado presente. Solicitar una autoevaluación de su desempeño.
  
  - c. Desarrollar plan de acción para corregir desvíos.



## **5. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS**



## 5.1. OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS

Luego de realizar el relevamiento intensivo descrito en la primera etapa del trabajo y el benchmarking tanto interno como externo realizado en la segunda parte del trabajo, nos encontramos con una gran cantidad de iniciativas. Se trabajó con las mismas asignándoles una categoría cualitativa tanto del esfuerzo que requerían para su realización como de los beneficios que pudiera generar (las categorías eran bajo, medio y alto). De esta forma se estaría realizando una primera aproximación que daría lugar a dos grandes grupos. Por un lado están los Quick Wins que son las acciones de rápida implementación. Algunas fueron implementadas durante la etapa de relevamiento y Benchmarking. El otro grupo de iniciativas requiere de más esfuerzo, mayor consumo de recursos. Es por esto que deben ser gestionadas con mayor atención y deberá realizarse una priorización cuantitativa dejando de lado la cualitativa utilizada anteriormente. Así es como lograremos asegurarnos de estar invirtiendo los elevados recursos que requieren las iniciativas en las más beneficiosas y de menores impactos negativos.

Por medio de la aplicación de herramientas de LEAN Six Sigma y el análisis a través del pensamiento sistémico se buscará cumplir con los siguientes objetivos:

- Adquirir un conocimiento profundo de los procesos a mejorar.
- Priorizar cuantitativamente las iniciativas surgidas en el desarrollo del proyecto buscando apalancar los esfuerzos realizados en la implementación. Para la priorización se necesitará cuantificar:
  - Esfuerzo requerido para su implementación.
  - Beneficios cuantitativos y cualitativos
  - Impactos generados en los diferentes stakeholders
- Idear nuevas soluciones que ataquen los inconvenientes más ponderados

## 5.2. HERRAMIENTAS DE LEAN SIX SIGMA

SIPOC:

---

Con el objetivo de obtener una visión general del proceso es que se desarrolló un mapa SIPOC (Suppliers, Input, Process, Output, Customer). Este diagrama nos permitirá:

- Identificar rápidamente los participantes críticos,
- Identificar los clientes a quienes escuchar para obtener la VOC,
- Seleccionar los empleados más idóneos para progresar con la mejora y
- Facilitar la interpretación del proceso para futuros análisis.

	Suppliers	Inputs	Process	Output	Customers
CAT	Consumidores finales	Llamada entrante	1. Atender el teléfono	Respuesta al cliente	Externos: Consumidores finales Internos: Dirección Comercial
	Back Office	Solicitud	2. Ubicar al Cliente en el Sistema	Servicio de atención	
		Reclamo	3. Verificar los datos personales	Información	
		Consulta	4. Registrar el motivo del llamado	Gestión de la demora	
		Queja	5. Gestionar el llamado	Soluciones a problemas	
		Datos del Consumidor Final		Actualización de datos personales	
Información de desvíos, errores, etc.		Registro de motivo de llamados			
CAP	Consumidores finales	Correos electrónicos	1. Recibir reclamo	Reclamos resueltos	Ext.: Productor (Hunting y Farming) Ext.: Brokers Int.: Dirección Comercial
	Productores	Llamados	2. Gestionar Solución	Respuestas a Consultas	
	Back Office	Visitas personales	3. Comunicarlo al Cliente	Servicio de atención	
		Correos físicos	4. Registrar Evento	Registro de motivo de reclamo	
		Solicitudes		Registro de queja	
		Consultas			
Queja					
Reclamos					

Tabla 5.1: SIPOC

## StakeHolder Análisis

---

Como se mencionó anteriormente, un factor clave a tener en consideración a la hora de priorizar las iniciativas es el impacto que puede llegar a tener la aplicación de dicho cambio en los participantes críticos.

**Consumidor final:** deberá ser tenido muy en cuenta ya que se verá directamente afectado por el output del proceso.

**Back Office:** Estos son todos los sectores de la compañía que tienen participación activa en los procesos de Back Office debiendo informar al Front Office respecto de cualquier atraso o desvío del normal desempeño y brindar soporte en caso de requerirlo. Así es como el Front Office estará preparado para brindar una mejor atención al cliente. Estos participantes no serán afectados por el output de las implementaciones sobre el centro de atención al cliente.

**Productores y Brokers:** Son los intermediarios entre el consumidor final y la compañía. Estarán influenciados por el desarrollo del proyecto.

**Dirección Comercial:** esto responde a todos los sectores comerciales que dependen del Front Office ya que son quienes venden el modelo de negocio. Si la atención en el FO no está acorde a los estándares de calidad requeridos en el mercado, la dirección comercial verá los impactos negativos reflejados en su capacidad para contratar nuevos clientes y retener los activos.

**Sistemas Informáticos:** este sector tiene gran influencia en los resultados del proyecto debido a que una gran cantidad de iniciativas requieren de desarrollos para su concreción.

**Ejecutivos del CAC:** Son tanto los empleados que atienden en el Call Center del CAT como los Ejecutivos CAP.

Stakeholder	Es impactado por el proyecto	Tiene influencia en los resultados	Proveedor	Cliente
Consumidores Finales	X			X
Back Office		X	X	
Productores	X			X
Brokers	X			X
Dirección Comercial	X	X		X
Sistemas Informáticos		X	X	
Ejecutivos de CAC	X	X		

**Tabal 5.2:** Stakeholder Analysis

Al comenzar esta etapa del proyecto se mencionó que existen iniciativas de mayor consumo de recursos que deben ser priorizadas dependiendo de los tres aspectos: i) el esfuerzo requerido para su implementación, ii) el impacto generado, iii) los beneficios generados

El análisis de los stakeholders sirve para identificar:

1. Los participantes que tienen influencia en los resultados. Estos deberán realizar un esfuerzo para llevar a cabo la iniciativa. Es por esto que se tendrán en cuenta a la hora de estimar el esfuerzo. Para ello se calificó el esfuerzo que cada participante tendría que realizar en cada iniciativa. Luego se obtuvo un promedio para unificar el valor del esfuerzo. El ejemplo inferior clarifica lo descrito:

	ESFUERZO				
	Total	CAC	Back Office	Dir Com	Sistemas
Iniciativa 1	1,5	1			2
Iniciativa 2	3	3			
Iniciativa 3	1,5	1		2	
Iniciativa 4	1	1	1		
Iniciativa 5	2	2		2	

**Tabla 5.3:** Ejemplo de calificación de esfuerzo

**NOTA:** Se dejaron espacios en blanco cuando el participante no tenía ningún tipo de influencia en el resultado del proyecto.

**NOTA:** El cuadro no representa valores reales. Su objetivo es demostrativo.

2. Los afectados por el proyecto. De esta forma podrá verificarse el impacto que genera cada iniciativa.
3. Los clientes que son a quienes hay que escuchar para obtener la VOC y así poder obtener una proyección de los beneficios que traería implementar cada una de las iniciativas generadas.

Además, esta herramienta también puede ser utilizada para identificar los distintos riesgos que el proyecto puede presentar y de esta manera tomar medidas que puedan mitigar estos riesgos de forma de conseguir que las iniciativas sean atractivas para ser implementadas rápidamente.

### Análisis de la VOC<sup>23</sup> – Estimando los Beneficios

---

Existen muchas ideas para definir el significado de “Agregar Valor”. En el trabajo en cuestión, “agregará valor” todo aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Esta es una de las definiciones más utilizada y reconocida en el mundo

<sup>23</sup> VOC: Voice Of the Customer o Voz del Cliente

empresarial. Es por esto que, para mantener a la compañía alineada con los más altos estándares de calidad, es de vital importancia el reconocer nuestros clientes y poder detectar la VOC. De aquí obtendremos la percepción del cliente para identificar qué prestaciones le agregan valor y cuáles no. Luego, utilizaremos esta información para priorizar y valorizar las iniciativas y acciones detectadas durante el desarrollo del proyecto.

Se comenzará realizando una tabla que facilite el reconocimiento de los clientes del proceso y enumere las posibles fuentes de investigación para obtener evidencia de la VOC:

Canal	Clientes	Fuente de VOC
CAT	Ext.: Consumidor final de Bancos y Partners	- Escuchas al personal del CAT - Registro de Quejas
	Int.: Dirección Comercial	- Opinión de colegas de trabajo - Reuniones periódicas de seguimiento
CAP	Ext.: Productores (Hunting y Farming) y Brokers	- Correos electrónicos de trabajo diario - Encuesta a Productores - Registro de quejas de Productores - Escuchas a los ECAP - Comentarios de los ECAP
	Int.: Dirección Comercial	- Reuniones entre Comercial y CAP - Comentarios de los Ejecutivos Comerciales

**Tabla 5.4:** Fuentes para la obtención de la VOC

Se realizó un relevamiento de cuatro distintas fuentes:

- Informes de Quejas,
- Escuchas al CAC,
- Comentarios de colegas laborales y
- Encuesta de satisfacción realizada a los Productores.

## Informes de Quejas:

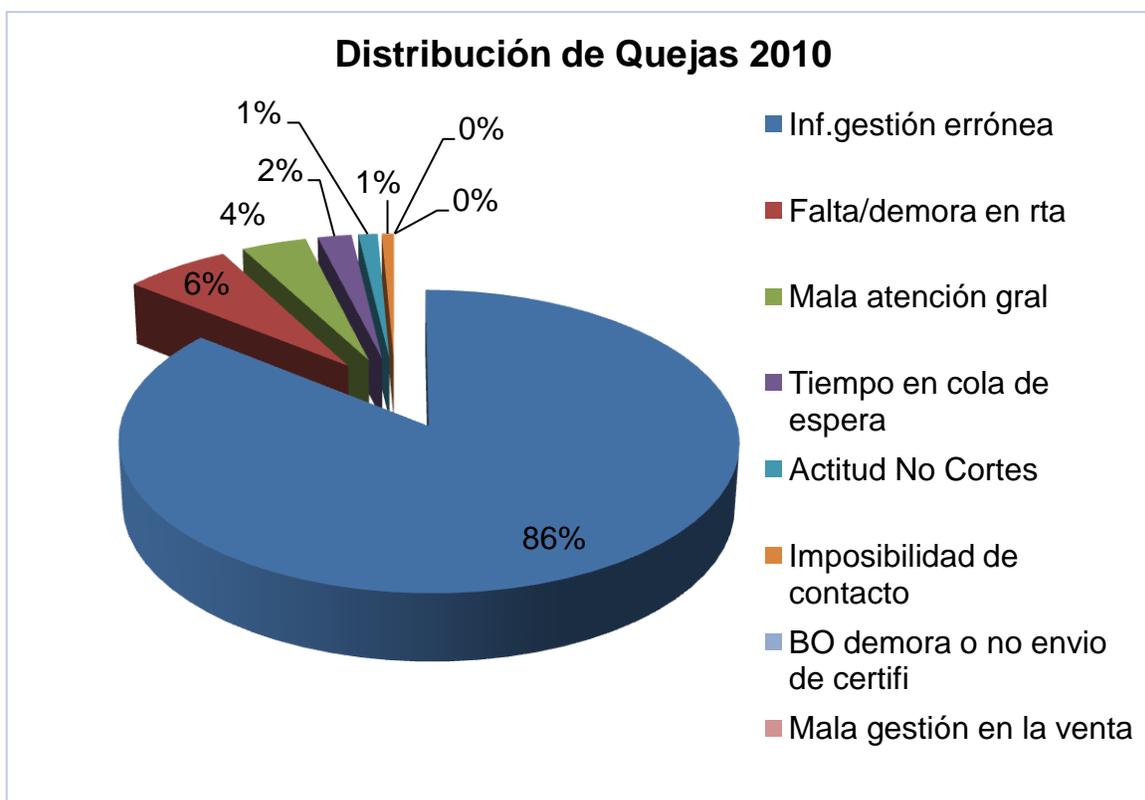
---

Para el registro de las quejas, los ejecutivos del CAP y del CAT proceden a formalizar la misma a través de un evento en el CRM. Esto se realiza únicamente cuando el cliente manifiesta que desea levantar una queja.

A fin de mes, con motivo de analizar la totalidad de las quejas, un ejecutivo centraliza su gestión. Durante el proceso brinda una categoría y subcategoría a cada queja. Entre las categorías se encuentran inspecciones, despacho, emisión, cobranzas y atención al cliente entre otras. Alineado con el alcance del trabajo, la única categoría de relevancia a ser analizada es la de Atención al Cliente la cuál posee las siguientes subcategorías:

- Falta o demora en la respuesta
- Imposibilidad de contactarse
- Actitud no cortés
- Información de gestión errónea
- Mala atención en general
- Tiempo en cola de espera
- Mala gestión de BO
- Mala gestión en la venta

Durante el 2010 la distribución de las quejas fue la siguiente:



**Figura 5.1**

En los registros de las quejas se destaca el hecho de entregar información errónea al cliente. Esto es debido a una insuficiente capacitación a los ejecutivos de atención al cliente.

**CONSIDERACIONES IMPORTANTES:** A pesar de ser una fuente de VOC muy confiable presenta una serie de inconveniente:

- Se levanta una queja únicamente cuando el cliente así lo solicita. Es decir, existen casos en los que el cliente tiene una queja pero no es formalizada.
- Al registrarse las quejas únicamente cuando el cliente manifiesta que así lo desea, es más probable que se formalice una queja cuando se refiere a “Información de Gestión errónea” que cuando el motivo es una mala atención o una actitud descortés.

- No se registran todas las quejas. Existen casos en los que el ejecutivo olvida de cargar el evento que representará la queja o simplemente no tiene el tiempo suficiente.

#### Escuchas al CAC:

---

Una forma muy directa de identificar la VOC es realizando escuchas. Es decir, escuchando conversaciones grabadas. En dichas grabaciones, los clientes manifestarán explícitamente sus disconformidades. De esta manera se estarán evitando los inconvenientes presentes en el estudio de las quejas.

La principal desventaja de esta fuente radica en que se relevan conversaciones con lo cual las mismas deberán ser analizadas profundamente para asociarle un CTQ<sup>24</sup>. Para simplificar el análisis y alinearlos con el estudio de las quejas se optó por asociar cada VOC con una de las subcategorías de las quejas del anterior análisis. Para los casos en que no se pudo asociar la VOC a ninguna queja se creó una nueva subcategoría.

Para este relevamiento se completó una planilla con los siguientes campos:

---

<sup>24</sup> CTQ: Critical to Quality: Con las VOC relevadas se suele realizar un diagrama de apertura de forma de encontrar una característica que sea más fácil de cuantificar, modificar y controlar para realizar el seguimiento de esa necesidad. A estos detalles o indicadores se les llama CTQ.

Fuente: Escuchas al personal del CAC	Falta/demora en respuesta	Imposibilidad de contacto	Actitud No Cortes	Inf. gestión errónea	Mala atención general	Tiempo en cola de espera	Mala Gestión de BO	Mala gestión en la venta	Rechazos de póliza digital
"Me cobran automáticamente de la cuenta cuando ya está anulada la póliza"							x		
"No puede ser tener que llamar dos veces para gestionen un pedido"		x							
"Me parece un milagro escucharla, hace una semana que estoy intentando comunicarme"		x				x			
"Gracias por finalmente atenderme"		x				x			

**Tabla 5.5:** Tabla completa en Anexos A11

Escuchando una muestra lo suficientemente grande para que resulte significativa de la población total, se documentó todas las quejas que el cliente tuviera. De esta forma no hacía falta que el cliente especificara la formalización de la queja para que se documente, como sí sucedía con la anterior fuente de quejas.

La distribución de las ocurrencias relevadas es la siguiente:

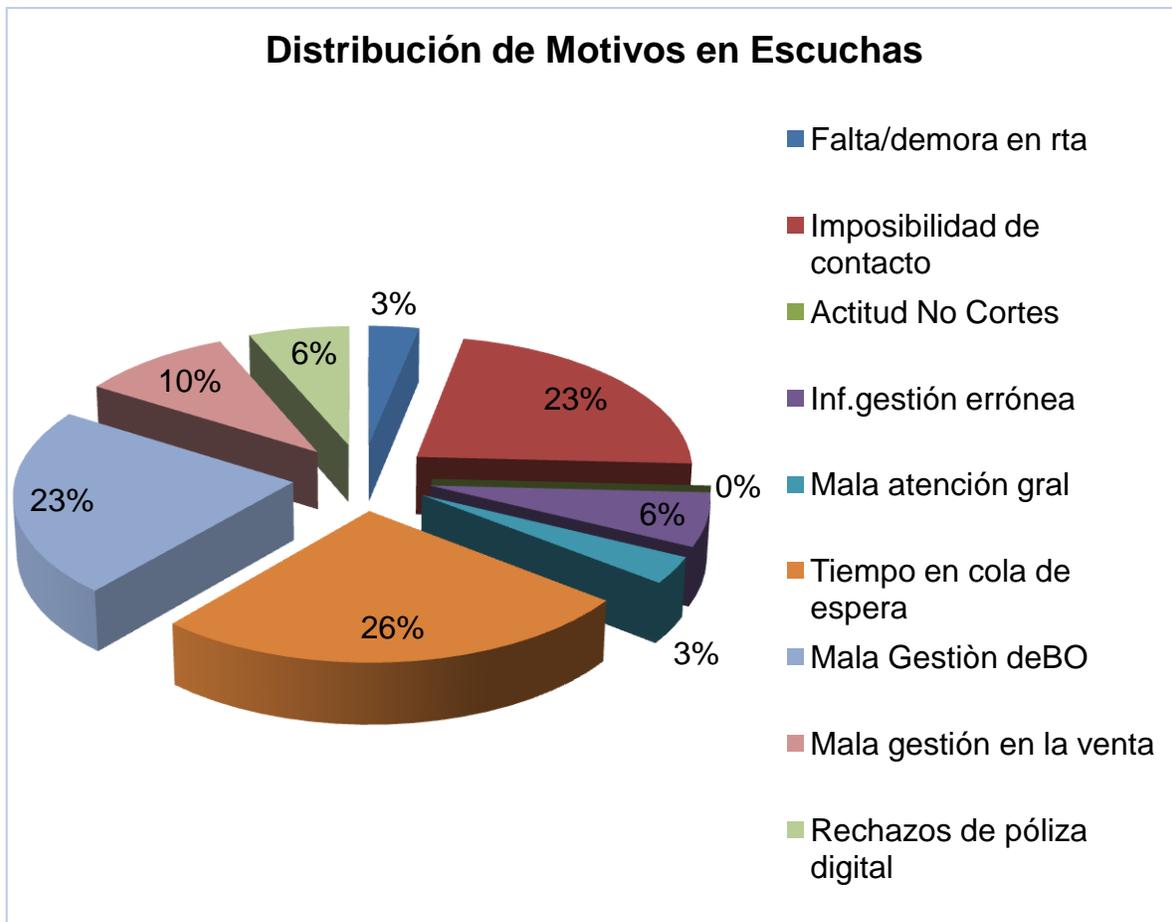


Figura 5.2

El análisis de esta nueva fuente de VOC refleja claramente que uno de los inconvenientes más repetidos y representativos es la demora en la atención. Tanto el “Tiempo en cola de espera” como la “Imposibilidad de contacto” reflejan dicho retraso en la atención.

Otros dos motivos de gran relevancia son la “Mala Gestión del BO” y la “Mala gestión en la Venta” que, como se mencionó anteriormente, escapan al alcance del proyecto.

## Comentarios de Colegas laborales

---

El CAP trabaja en continua relación con el Ejecutivo Comercial. A su vez, este tiene contacto directo con los intermediarios. Así es cómo resulta de vital importancia escuchar lo que los comerciales perciben de su trato directo con el cliente.

Durante las reuniones de seguimiento entre el CAP y la Dirección Comercial surgen comentarios, opiniones e inconvenientes que los comerciales aprenden de los productores. Los siguientes son los comentarios más destacados relevados en las últimas cuatro reuniones. Se utilizaran para realizar un análisis del VOC y asociarle el CTQ correspondiente:

- "Existe un problema actitudinal. Pocos son los casos en los que el ECAP va más allá de sus responsabilidades para mejorar el servicio prestado. Se realiza lo mínimo indispensable."
- "La compañía no realiza ningún reclamo previo a la anulación de la póliza por incobrable"
- "Es Difícil comunicarse"
- "El preatendedor es largo y confuso"
- "La gente del CAP está entregando información errónea"

## Encuesta a productores

---

Durante el año 2010 se realizó una encuesta a productores con un enfoque Comercial. En la misma se consultó respecto de los productos más destacados, las ventajas y desventajas de la web, la satisfacción con respecto a los servicios de Back Office como ser cobranzas y emisión, entre otras. Además de esto también se consultó respecto de la atención recibida por parte del CAP: ¿Cómo calificaría la atención que recibe en el CAP?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

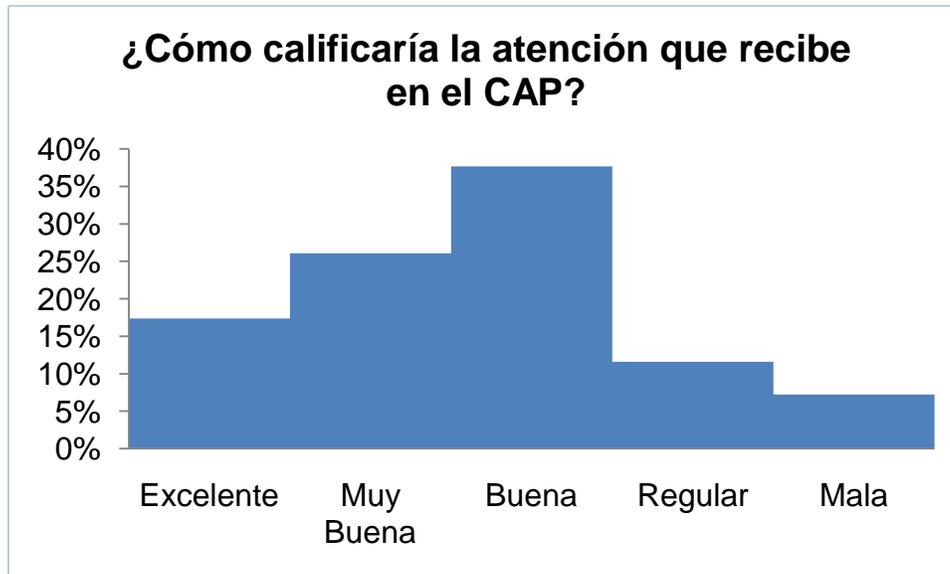


Figura 5.3

Los productores que completaron la encuesta son en su mayoría Silver y Bronze. Estos segmentos son a los que la compañía le dedica menor cantidad de recursos. Es por esto que no resultaría extraño obtener mejores resultados en caso de que se tuviera en cuenta únicamente la opinión de los productores de categorías Gold y Navigator. La siguiente apertura demuestra lo explicado.

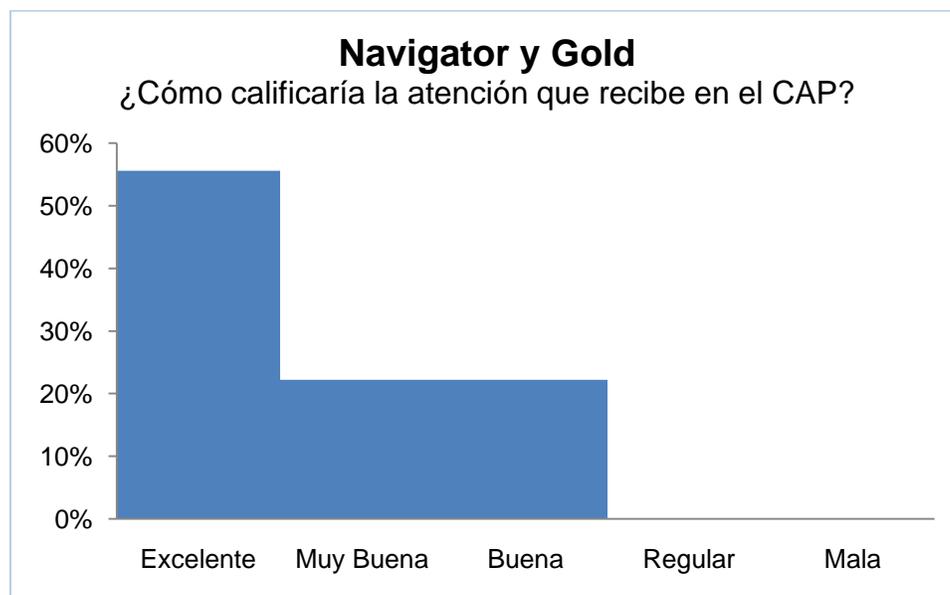
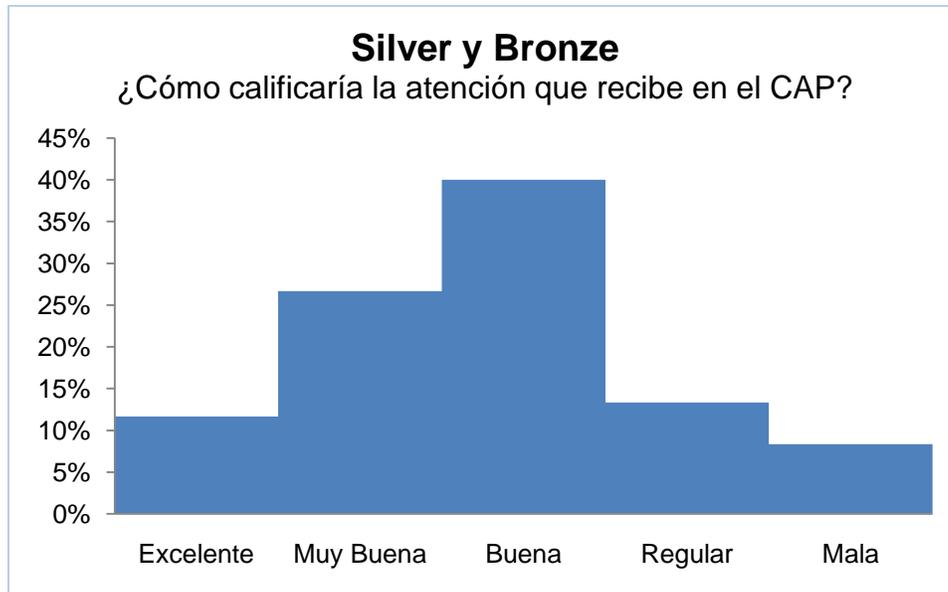


Figura 5.4



**Figura 5.5**

Los gráficos antes expuestos reflejan las diferentes propuestas de valor ofrecidas a cada segmento de clientes. Los productores Gold y Navigator reciben un trato “preferencial” muy superior a la atención brindada a los Silver y Bronze. Esto, claro está, es debido a la categoría del segmento.

El promedio de los productores Silver y Bronze manifiestan que la atención recibida es “Buena”. El objetivo de la compañía es que sea percibida como “Muy Buena”. Aquí existe un “gap” o brecha que será reducida con las iniciativas del proyecto. No sucede lo mismo con los productores Navigator y Gold que perciben la atención como “Excelente”, demostrando que el objetivo de la compañía se alcanzó para este segmento tan especial.

### CTQ<sup>25</sup> Tree

---

Una vez identificadas las VOC se procede a agruparlas y ponderarlas en orden de aparición o relevancia para el cliente, para luego poder realizar una apertura a través de un CTQ Tree y así obtener mayor detalle de los factores internos a

<sup>25</sup> CTQ: Critical to Quality

cuantificar, modificar y controlar para impactar positivamente en la propuesta de valor ofrecida al cliente.

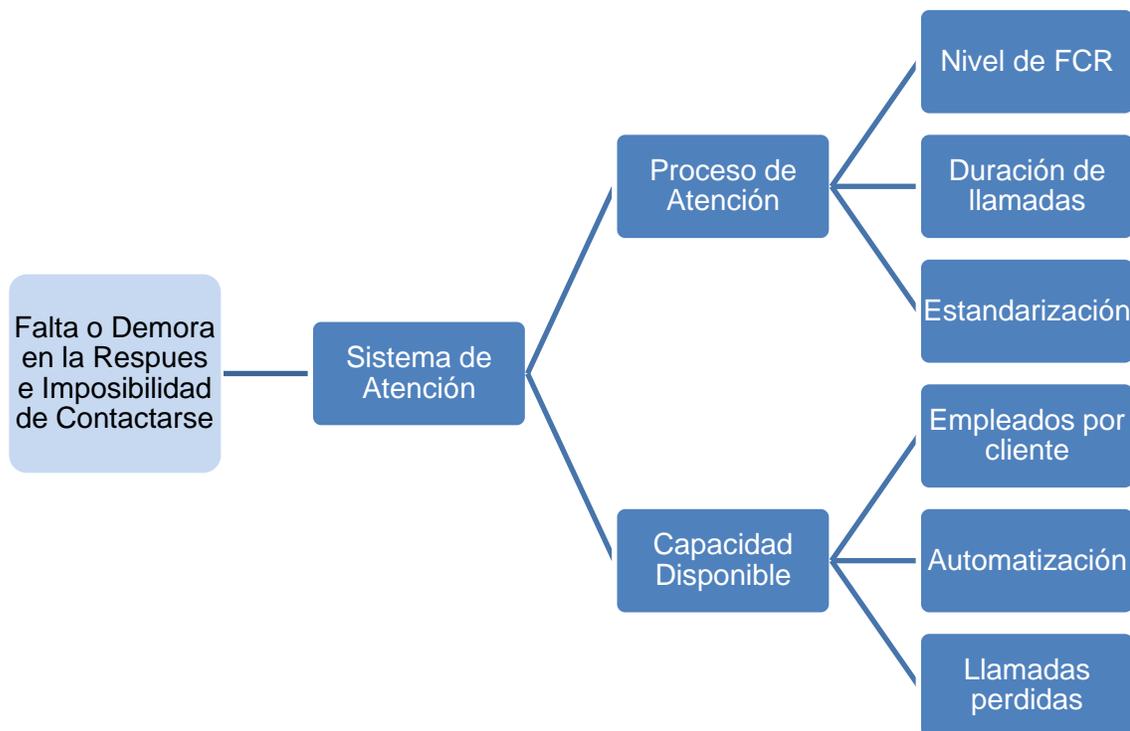
Fuente Origen	VOC	CTQ Tree
Análisis de las Quejas	información gestión errónea	3
	Falta/demora en respuesta	1
	Mala atención general	2, 3
	Tiempo en cola de espera	1
	Actitud No Cortes	2
	Imposibilidad de contacto	1
	BO demora o no envió de certificado	NA
	Mala gestión en la venta	NA
Escuchas CAC	Tiempo en cola de espera	1
	Imposibilidad de contacto	1
	Mala Gestión del Back Office	NA
	Mala gestión en la venta	NA
	Información errónea	3
	Rechazos de póliza digital	NA
	Falta/demora en la atención	1
	Mala atención general	2, 3
Comentarios de Colegas	Actitud No Cortes	2
	Existe un problema actitudinal	2
	No se realizan reclamos por deudas	NA
	Es difícil comunicarse	1
	El preatendedor es largo y confuso	4
	La gente del CAP está entregando información errónea	3

**Tabla 5.6:** Asignación de CTQ Tree a cada VOC

De esta forma se identificaron 4 categorías distintas:

1. Demora o falta de atención
2. Actitud no cortés, o cordial
3. Información de Gestión errónea
4. Preatendedor insatisfactorio

Se omitirá el desarrollo de un CTQ Tree para las VOC que están identificadas como NA (no aplica) debido a que escapan al alcance del proyecto de mejora del centro de atención al cliente.



**Figura 5.6:** CTQ Tree 1

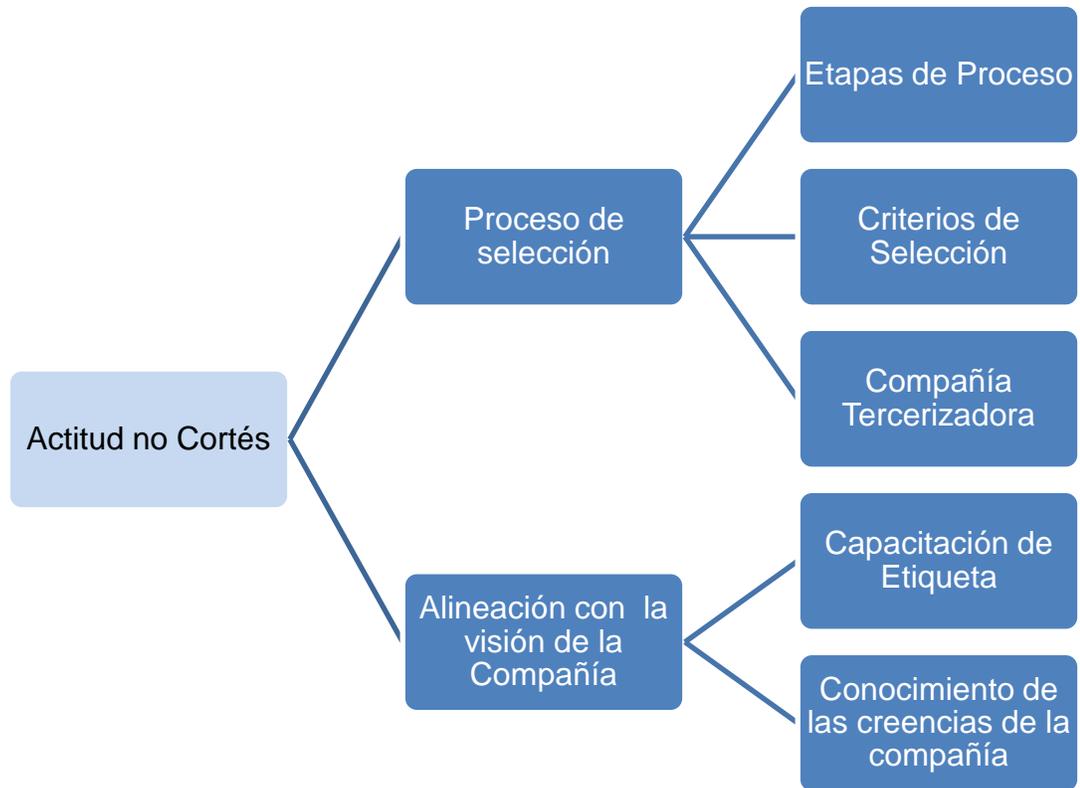


Figura 5.7: CTQ Tree 2

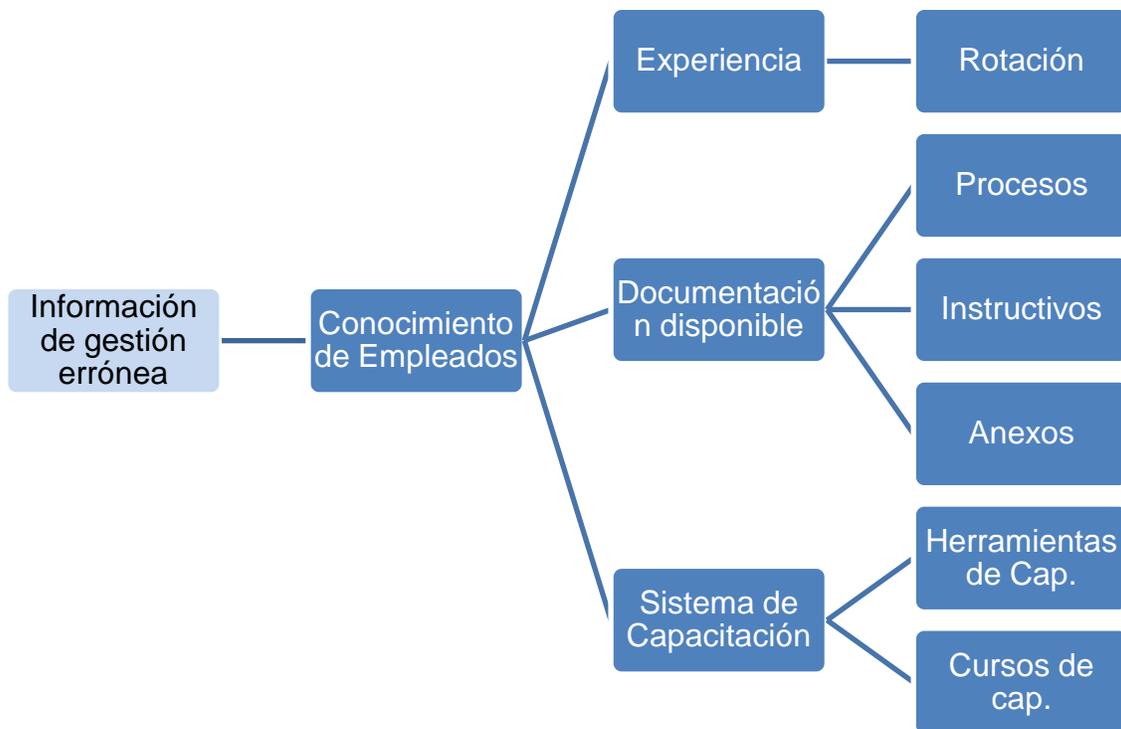
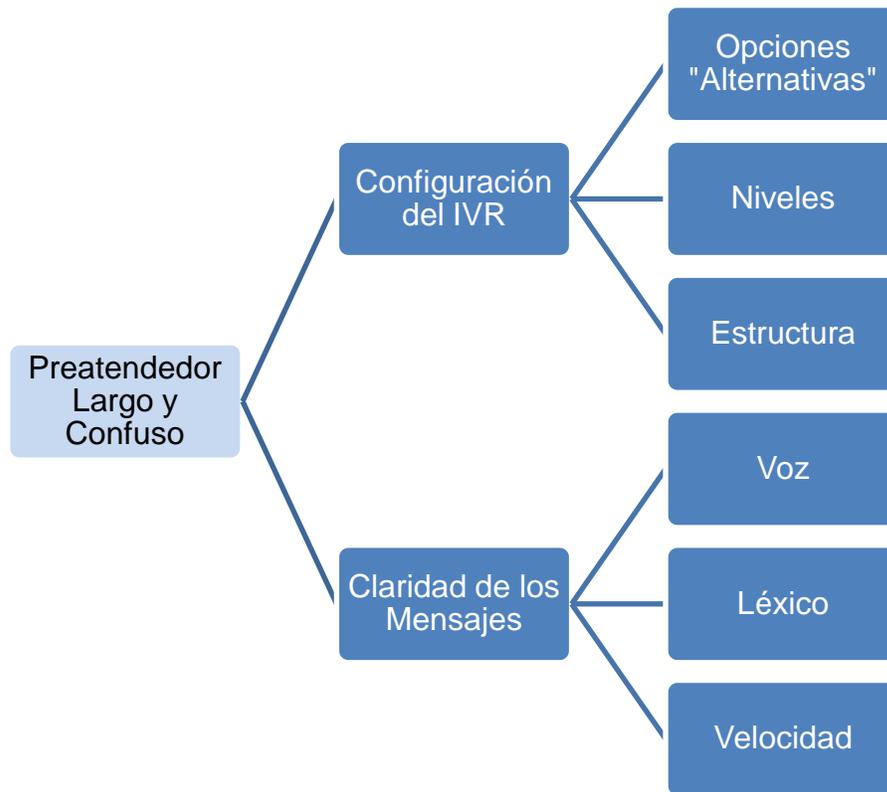


Figura 5.8: CTQ Tree 3



**Figura 5.9:** CTQ Tree 4

VOC	CTQ
1. Demora o falta de atención	Nivel de FCR
	Duración de Llamadas
	Estandarización
	Empleados por Cliente
	Automatización
	Llamadas perdidas
2. Actitud no cortes, o cordial	Etapas de Procesos
	Criterios de Selección
	Compañía Tercerizadora
	Capacitación de Etiqueta
	Conocimiento de las creencias de la compañía
3. Información de Gestión errónea	Rotación
	Procesos
	Instructivo
	Anexos
	Herramientas de capacitación
	Cursos de Capacitación
4. Preatendedor insatisfactorio	Opciones "Alternativas"
	Niveles
	Diálogos
	Estructura
	Voz
	Léxico
	Velocidad

**Tabla 5.7:** Identificación de factores CTQ

Una vez identificados los factores internos que pueden ser modificados se procede a priorizarlos para ponderar su importancia. Para esto se realiza un análisis de KANO.

### Análisis de KANO

---

El análisis de Kano busca priorizar los CTQ únicamente desde la visión del cliente. Para su desarrollo se enumeraron los CTQ de los niveles más bajos de los CTQ Tree y se les asignó una categoría:

- Básico: son los factores indispensables para el cliente. Influencian la directa satisfacción del cliente.
- Esperado: son factores no tan críticos como los anteriores pero deseables para el cliente. Cuanto más, mejor.
- Sobresaliente: todo lo que resulte ser una sorpresa para el cliente. Le darán gran satisfacción.
- No Aplica: En el proceso se omitirán los casos que no impacten directamente en el cliente por las razones expuestas anteriormente.

CTQ	Básico	Esperado	Sobresaliente	No Aplica
% de FCR		x		
Duración de Llamadas	x			
Estandarización de procesos				x
% de empleados por cliente		x		
Automatización de procesos		x		
% de Llamadas perdidas	x			
Etapas del proceso de selección				x
Criterios de Selección				x
Respuesta de proveedor				x
Prácticas de Etiqueta	x			
Conocimientos de las creencias de la compañía			x	
Rotación de empleados			x	
Procesos vigentes		x		
Instructivos		x		
Anexos		x		
Herramientas de Capacitación			x	
Capacitación de ejecutivos				x
Opciones "Alternativas" del IVR	x			
Niveles del IVR		x		
Diálogos del IVR		x		
Estructura del IVR			x	
Voz del IVR			x	
Léxico del IVR		x		
Velocidad del IVR		x		

**Tabla 5.8:** Kano Analysis de los CTQ identificados

A partir de esta segmentación de los CTQ se cuantificó una estimación del beneficio de cada iniciativa considerando los factores básicos para la satisfacción del cliente.

### 5.3. ANÁLISIS A TRAVÉS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO

#### Definición del Arquetipo

---

Durante la etapa de relevamiento inicial se detectó un problema que pudo ser fácilmente identificado a través de un arquetipo del pensamiento sistémico de Peter Senge. El arquetipo en cuestión es el del “Desplazamiento de la Carga”. Este problema consiste en utilizar una solución sintomática para mitigar el inconveniente. Al realizar esta acción se opaca la aplicación de una solución fundamental que ataque las raíces del problema. Además de esto, el sistema genera una “adicción” a la solución sintomática ya que al alejarse de la solución fundamental incrementan los síntomas y así las acciones para su solución.

Este problema se asemeja mucho al facilismo. Es decir, se utiliza la solución más simple, de más rápida acción dejándose de lado el meollo del inconveniente.

#### Descripción del Problema

---

Cómo mencionamos anteriormente en el desarrollo del trabajo, la empresa está en una etapa de crecimiento en donde la evolución de la cartera acompaña a la agresiva estrategia. Esta posición puede verse claramente reflejada en los incrementos de cartera y, por consiguiente, en el aumento de la carga laboral del Centro de Atención al Cliente.

Al ver a sus equipos sobrecargados de trabajo, tanto la supervisión de CAT como del CAP comenzaron a absorber tareas de forma de alivianar a sus colaboradores y de esta manera alcanzar las metas estipuladas en los objetivos. Esta solución ataca al síntoma del problema, la sobrecarga del sector. De esta manera se consiguió aliviar los efectos negativos ya que se alcanzaba a tener el trabajo al día.

Las jornadas laborales avanzaban y los supervisores no buscaban solucionar el problema de raíz. Es decir, realizaban cada vez menos tareas de supervisión:

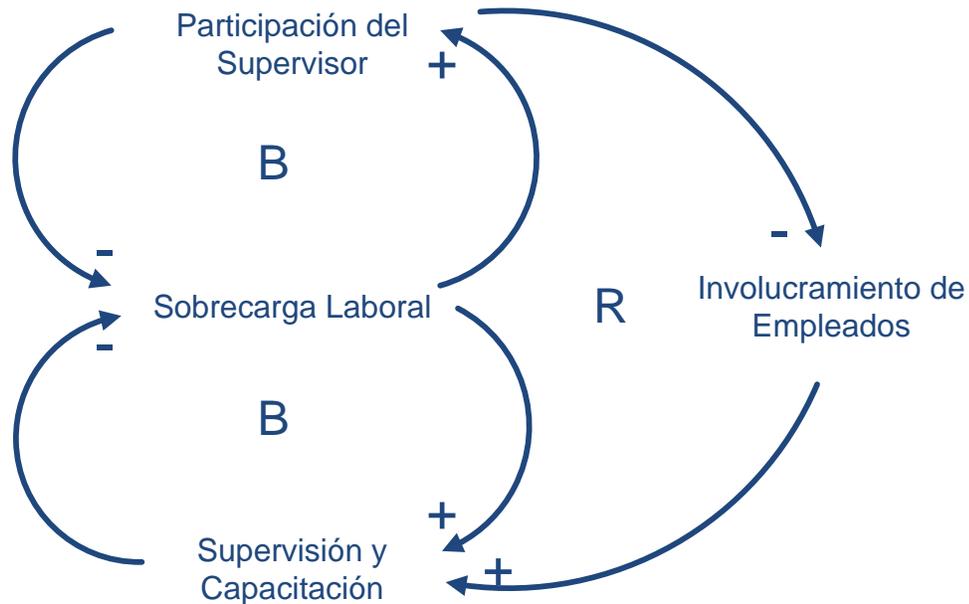
- Contratar más empleados

- Optimizar los procesos
- Mejorar la capacitación de los ejecutivos
- Delegar tareas a otros sectores, entre otras.

Es decir, estas soluciones estarían resolviendo el problema desde su raíz y no únicamente aliviando los síntomas del mismo.

Esta situación llevó a que el sistema se comportara como el arquetipo descrito anteriormente, lo que desencadenó en un comportamiento “adictivo” en donde se requería cada vez más participación de los supervisores en actividades del día a día y se dejaban de lado las tareas de supervisión.

Además, se generó un ciclo reforzador típico del arquetipo ya que al involucrarse más en tareas operativas la predisposición de los empleados disminuyó alejando todavía más la solución de raíz, su capacitación, optimización del tiempo o mejorar la efectividad de los procesos.



**Figura 5.10:** Diagrama Causal – Arquetipo Sistémico: Desplazamiento de la Carga

### Solución del Arquetipo

---

Para solucionar este arquetipo se deben realizar dos iniciativas:

1. Aliviar las soluciones sintomáticas. Es decir, reducir el involucramiento de los supervisores en las tareas operativas
2. Reforzar las soluciones de raíz.

Estas serán las iniciativas que atacaran al problema de fondo llevando a resoluciones de largo plazo. Es por esto que es vital considerarlas a la hora de priorizar y buscar nuevas actividades y soluciones al inconveniente planteado.

## 5.4. CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

Cómo se mencionó en el inicio, la aplicación de herramientas tiene tres objetivos bien determinados:

- Adquirir un conocimiento profundo de los procesos a mejorar.
- Priorizar las iniciativas surgidas en el desarrollo del proyecto a través buscando apalancar los esfuerzos realizados en la implementación.
- Idear nuevas soluciones que ataquen los inconvenientes más ponderados

### Priorización de las iniciativas

---

Destacadas fueron las quejas recibidas por motivos de información errónea. Además, en las escuchas realizadas se identificaron reiteradas molestias por motivos de demoras en los procesos, por los largos períodos de espera y por lo velocidad de atención. En cambio, nuestros colegas comerciales remarcaron la falta de actitud de los ejecutivos del CAP.

Estos tres motivos representan la VOC. Se buscará trabajar sobre estos manteniendo un control sobre los CTQ identificados en los pasos anteriores.

Aprovechando el desarrollo del Stakeholder análisis y por medio de estimaciones es que se proyectaron los ahorros que pudieran llegar a generar las iniciativas. Para esto se evaluó desde el punto de vista de los clientes, los afectados por el proyecto. Todos los beneficios cuantitativos se calcularon en una unidad común, horas hombre mensual. Los cualitativos se tuvieron en cuenta para los casos conflictivos.

BENEFICIOS						
	# de Llamadas	# de Llamadas Perdidas	t promedio (hh x mes)	FTE (hh x mes)	Quejas	FTE Total
Iniciativa 1	75,0		2,1			5,0
Iniciativa 2	90,0					3,6
Iniciativa 3				38,0		38,0
Iniciativa 4			10,8			10,8
Iniciativa 5			8,4			8,4

**Tabla 5.9:** Ejemplo del cálculo total de beneficios

Además, como se mencionó anteriormente en el análisis de los participantes, se estimaron los esfuerzos que cada iniciativa pudiera generar a través de evaluar los recursos necesarios por cada Stakeholder que tuviera participación en el resultado final de la iniciativa y del proyecto. Los valores son comparativos. Es decir, el número que lleva el esfuerzo total no tiene unidad sino que se utiliza para tener una idea del esfuerzo relativo entre todas las iniciativas.

	ESFUERZO				
	Total	CAC	Back Office	Dir Com	Sistemas
Iniciativa 1	1,5	1			2
Iniciativa 2	3	3			
Iniciativa 3	1,5	1		2	
Iniciativa 4	1	1	1		
Iniciativa 5	2	2		2	

**Tabla 5.9:** Ejemplo del cálculo total del esfuerzo

A partir de estos calificativos se graficaron las iniciativas en un diagrama de burbujas:

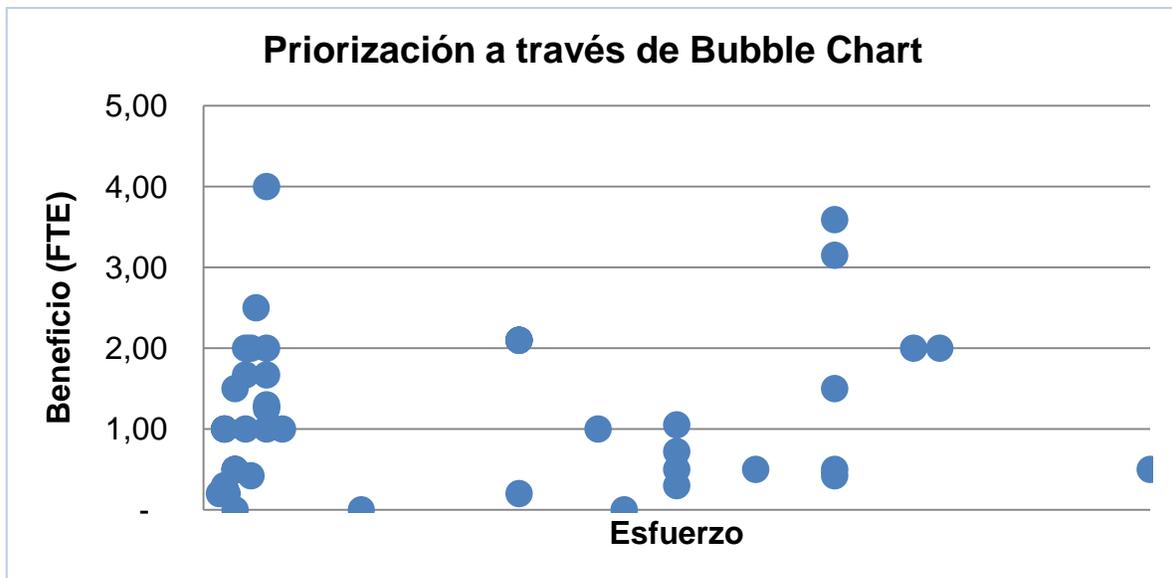


Figura 5.11

Una vez identificados los beneficios y esfuerzos de cada iniciativa se comenzará a implementar las que menos esfuerzo requieran. Estas son las categorizadas como Quick Wins. En el gráfico, las burbujas que están en el rincón inferior izquierdo, más acercadas al (0;0) del eje de coordenadas.

Para continuar avanzando se seguirá enfocando en las iniciativas que menor esfuerzo requieran para luego priorizar las de mayor consumo de recursos.

### Nuevas Soluciones

---

Otro objetivo de gran importancia para la aplicación efectiva de las herramientas, es el de conseguir nuevas soluciones a los problemas. El siguiente listado representa nuevas iniciativas que han sido priorizadas de manera cuantitativa según lo explicado anteriormente.

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
No existe una buena conducta de carga de eventos. Se cargan entre 3 y 5 eventos por llamado: i) verificar datos, ii) documentar gestión; iii) registrar motivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene registro de las actividades realizadas</li> <li>- No se puede realizar un balance de capacidades</li> <li>- No se pueden generar reclamos específicos a los sectores responsables.</li> </ul>	1	Reafirmar el mensaje entre los empleados del CAT	Mejorar la trazabilidad de las gestiones. Esto facilitará la detección de desvíos para disminuir la cantidad de llamadas.	0,0%	1
Los eventos que se cargan para id el motivo del llamado son en su mayor parte "Aclaraciones Generales" o no tienen la suficiente apertura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es complicado identificar inconvenientes y desvíos.</li> <li>- No se puede reclamar a los "proveedores internos" con lo cual siempre va a haber más trabajo. Se trabaja de forma reactiva y no proactiva.</li> </ul>	2	Evaluar las gestiones más frecuentes y reestructurar los eventos	Se mejorará la id de los motivos del llamado.	0,0%	1,5

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
Se pierde tiempo en la carga del evento "Verificación de datos" que podría ser evitado porque: o Supuestamente hay que cargarlo SIEMPRE, SIN EXCEPCIÓN. Con lo cual, si hay un evento cargado en el último mes significa que los datos fueron verificados. o Los eventos que se cargaron de "datos asegurado verificado" fueron 600 (del 6/09 al 01/10). Los llamados mensuales son en promedio 14000. Esto significa que todos los clientes llaman más de una vez o que, lo más probable, hay muchos casos que no se carga el evento de "verificación de datos". o Cuando modificas los datos sale un evento automático "Modificar datos asegurado / datos asegurado modificado / modificación de asegurado"	Demoras innecesarias	3	- Omitir la carga del evento		0,0%	

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
- Falta Estandarización, manual de usuario, instructivos, etc. - Esto hace que haya poca documentación que explique los procesos.	- Demoras en superar la curva de aprendizaje - No se conocen los procesos de gestión.	4	- Brindar un espacio temporal a los empleados que mejor conozcan los procesos para que se comience a armar un manual	Capacitación a empleados. Facilitará la gestión.	-0,9%	<b>3</b>
		5	- facilitar el acceso a los manuales de producto	Se mejora el conocimiento de los ECAT sobre las promociones.	-1,3%	<b>1</b>
Los ejecutivos del CAT no conocen en profundidad las promociones y los productos comercializados por a través de los Partners	- Complicaciones a la hora de resolver consultas que deberían ser muy simples. - Malestar del cliente por falta de información	6	- Mantener actualizados manuales de promociones y productos		-1,3%	<b>1,5</b>
		7	- Desarrollar circuito para que responsables comerciales capaciten a los Ejecutivos CAT.	Se mejora el conocimiento de los ECAT sobre las promociones.	-5,9%	<b>2,0</b>
		8	- Pegar listados en los escritorios con información de consulta frecuente.	Se mejora el conocimiento de los ECAT sobre las promociones.	-3,9%	<b>1,0</b>
		9	- Colocar una pizarra blanca para utilizarla como medio de comunicación		0,0%	<b>0,5</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
Hay algunos productores que no informaron el horario de atención con lo cual se pierde tiempo llamándolos y encima no se puede transferir el llamado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muchas demoras innecesarias</li> <li>- clientes insatisfechos por ser demorados</li> <li>- el llamado no se resuelve, habrá rellamada</li> </ul>	10	- Identificar todos los productores, reclamar información actualizada. Armar un proceso que facilite la actualización. Evaluar el funcionamiento de la Agenda General de Productores		-1,3%	<b>2,0</b>
Derivación a Partners complicada porque esperan todo el IVR para transferir	demoras innecesarias	11	- conseguir números directos (que no haga falta marcar el IVR) para los Partners más importantes		3,2%	<b>2,0</b>
Hay muchas casos que se derivan directamente por corresponder a otro sector	Se pierde tiempo para llamados que podrían haber sido evitados	12	Identificar cuáles son los casos más comunes e incorporar al IVR un primer filtro para evitar que entren al Call	No es acumulable con la 39	0,0%	<b>1,5</b>
Es muy complicado pasar la dirección de correo electrónico "atención.cliente@seguros.com" por el teléfono. Esto es porque mezcla inglés con castellano, tiene el cliente en singular y demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente no puede enviar la información solicitada</li> <li>- Se genera otro llamado del cliente que vuelve a llamar y encima ya está más disconforme</li> <li>- Se pierde tiempo deletreando la casilla y verificándola.</li> <li>- Algunas casillas como puede ser Hotmail son rebotadas</li> </ul>	13	Habilitar la casilla atención.clientes@seguros.com, atencionclientes@seguros.com, atencioncliente@seguros.com	Satisfacción del cliente	-4,5%	<b>0,7</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
Se toman los llamados ni bien suena pero hay veces que ni se pide que esperen, o no se escucha bien, con lo cual es lo mismo que no atender. En estos casos hay veces que el cliente espera 3 minutos y luego corta.	- cliente insatisfecho - rellamada - pésima atención	14	Agregar un ACW para evitar este inconveniente - Se analizará la forma de calcular el tiempo "Hold on"	Permitirá reducir considerablemente el tiempo que están en Hold ON	0,0%	<b>2,0</b>
- Las observaciones en el VD que se levantan de los AC Soporte están muy mal explicadas.	- El ejecutivo CAP demora mucho tiempo investigando los motivos del reclamo.	15	Consultar cuáles son los reclamos más comunes por AC Soporte, las personas que envían con mayor frecuencia. Luego estandarizar los reclamos.	Se mejora la atención al cliente	-1,8%	<b>1,5</b>
Existen transacciones que requieren documentos de los asegurados. Cuando se envían dichos documentos por fax la trazabilidad se hace muy complicada.	- se demora buscando documentos - se generan rellamados para confirmar la recepción	16	- eliminar dicho medio para los clientes menos importantes: cámaras de fotos y teléfonos celulares - Desalentar su utilización	Se reduce la propuesta de valor ofrecida al cliente.	-6,7%	<b>2,0</b>
Existe un medio de pago a través de transferencia bancaria. El proceso para su gestión requiere del involucramiento de cobranzas que está excesivamente atrasado.	- se generan llamados - mal estar del cliente - hay casos en los que hay que emitir cheques para los asegurados por haber cobrado dos veces lo mismo	17	Pedir SLA a Cobranzas		0,0%	<b>2,3</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
También está atrasado registro que es quién recibe el fax con el comprobante y lo digitaliza para que lo levante el CAT y cargue el pedido a cobranzas		18	Habilitar el acceso a la gente del CAT a la casilla donde llegan los fax.		0,0%	
Certificado automático de pagos: supuestamente cargan el evento y se manda automáticamente el certificado pero no está funcionando. Lo mismo sucede con Nota de Pagos automático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabajos que pueden ser evitados</li> <li>- demoras</li> <li>- se pierde automatización</li> </ul>	19	- identificar bien los casos y realizar pedido a sistemas.		-2,4%	<b>0,5</b>
- Cuando se cobra como débito en cuenta (debito bancario) se cobra según el sistema nacional de pagos (código 17) que cobra justo en la fecha de vencimiento. Esta fecha de vencimiento está acorde a la fecha de emisión y resulta que hay veces que es a fin de mes cuando se hace el débito automático y el cliente no tiene plata en la cuenta y no puede pagar el seguro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se juntan muchas cuotas impagas. Más de 3 o 4.</li> <li>- Se generan muchas llamadas</li> </ul>	20	Comunicar al cliente las fechas de cobro para que tengan plata en la cuenta		0,0%	<b>1,8</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
Se mantiene trazabilidad de una "cuenta puente" en un cuaderno que gestiona cobranzas. RAI: Remesas A Imputar	- difícil de administrar - dependencia en una única persona	21	- solicitar al banco un registro de los movimientos de la "cuenta puente"		0,0%	<b>1,3</b>
Cuando tienen que cargar inspecciones hacen el pedido a través del sistema y además envían un mail porque sino se demora demasiado.	- demoras innecesarias	22	estandarizar el mail y enviarlo una vez al día		0,0%	<b>2,0</b>
		23	- ALERTAS AUTOMÁTICAS: no enviar más el correo electrónico pero sí habilitar una opción para que se envíe un reporte de pendiente automáticamente. (Ej., 10 pdtes sale mail automático al gte, 20 pdtes sale mail auto al director)		-6,7%	<b>1,7</b>
- Existen casos de inspecciones que no son cargadas por los sectores de Back Office y tienen que cargarlas los ECAP	- se pierde el tiempo cargando los pedidos - se generan llamados, quejas y malestar del cliente	24	- Reforzar la comunicación a los sectores responsables de cargar dicho pedido.		0,0%	

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
- Para la reimpresión de la tarjeta del MERCOSUR hay que ir a la impresora para cambiar el papel colocando el troquelado. Además, hay que volver para largar la impresión.	- Se pierde muchísimo tiempo - En algunos casos se desconcentra el compañero para que dé Ok al sistema y mande a imprimir. Esto se hace para evitar volver al escritorio.	25	Configurar la impresora para que la bandeja 1 sea exclusiva de papel con troquelado.		-5,2%	<b>2,0</b>
		26	instalar una impresora laser en el CAP		0,0%	
-Para la impresión de certificados de cobertura hay que ir a la impresora para abrir todas las bandejas que no tengan hojas con logo y así evitar que salga en blanco. Después hay que volver para mandar a imprimir.	- Se pierde muchísimo tiempo - En algunos casos se desconcentra el compañero para que dé Ok al sistema y mande a imprimir. Esto se hace para evitar volver al escritorio.	27	Configurar la impresión de certificados para que salga únicamente de la bandeja "X" y esta bandeja tenga únicamente hojas con logo.		-5,2 %	<b>1,3</b>
Hay dos sistemas informáticos que manejan distintas cantidades de dígitos en los teléfonos. Cuando se migra de uno a otro se pierden datos.	-	28	- Cargar pedido a sistemas y realizar seguimiento.	Mejorar las bases de datos	0,0%	<b>2,0</b>
- En la subida automática al sistema del "cuerpo del mail" no se carga la fecha de enviado, el remitente ni el receptor del correo.	- Ante un reclamo no se tiene registro del envío. - Complica mucho la revisión de documentos	29	Pedido a sistemas para que se agreguen los datos faltantes.	se podrá reclamar al productor en caso de problemas	0,0%	<b>1,3</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
El IVR es confuso y tiene demasiadas ramas desorganizadas. Las voces son muy distintas.	- mala atención. Cliente disconforme - mala derivación de llamados	30	- reconfigurar el IVR	mejora la identificación de llamados	-3,7%	<b>2,0</b>
		31	- grabar el IVR con una locutora	Mejora la propuesta de valor y la imagen de la cía	0,0%	<b>1,5</b>
La compañía envía mensajes predictivos para hacer reclamos de las deudas. El sistema automático estaba desactualizado.	- Mal servicio.	32	- grabar nuevamente los mensajes	mejora la id del llamado	0,0%	<b>1,0</b>
		33	- automatizar el proceso de envío de mensajes predictivos.		-7,5%	<b>1,0</b>
Los ECAP no cargan todas las quejas que reciben en el CRM. Envían los reclamos por mail	- se pierde registro y por lo tanto no se pueden lanzar acciones que las reduzcan	34	- permitir que los ECAP envíen la queja directamente por mail y designar una persona para que centralice la carga en el CRM		-0,3%	<b>1,5</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
No se tiene ningún tipo de control sobre el First Call Resolution (FCR).	- no se conoce la evolución de este indicador.	35	Desarrollar un algoritmo automático que calcule un porcentaje de FCR aproximado y colocarlo en el BSC. Que esté abierto por persona para la evaluación de desempeño.	Se tendrá mayor control de este indicador y se podrá trabajar posteriormente para reducirlo.	0,0%	<b>1,7</b>
Pésima Ergonomía. Tienen la silla muy baja y las manos colgando para escribir. Susceptible a contraer tendinitis en las muñecas.	- quejas de los empleados - mal clima laboral - posibles ausencias por lesiones	36	- quitar los brazos a las sillas para que puedan ubicarse de una manera más cómoda en el escritorio.	Mejora clima laboral	0,0%	<b>0,5</b>
		37	colocar brazos mecánicos que regulen la altura del monitor		0,0%	
Están aumentando los llamados que ingresan al skill "Consultas Varias" este es el que surge cuando no se selecciona ninguna opción: "o aguarde y será atendido..."	- no se tiene noción del motivo de todos estos llamados. - no se pueden asignar estas llamadas a un skill en particular	38	- reconfigurar el IVR - Id los partners más representativos y colocar aquellos en el IVR inicialmente.	Se mejoro la identificación de los llamados.	0,0%	<b>0,7</b>
		39	- reconfigurar el IVR - reconfigurar el mensaje correspondiente	Se mejoro la identificación de los llamados. De esta forma podrán id los desvíos y solucionarlos.	0,0%	<b>0,7</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
Están aumentando los llamados que ingresan al skill "Consultas Varias" este es el que surge cuando no se selecciona ninguna opción: "o aguarde y será atendido..."	- no se tiene noción del motivo de todos estos llamados. - no se pueden asignar estas llamadas a un skill en particular	40	- cambiar el modo de impresión y colocar el número de teléfono específico de ese partner en la tarjeta de la póliza	mejora la propuesta de valor y la identificación de llamadas	0,0%	<b>1,3</b>
		41	- cliente llama, ingresa el DNI y automáticamente se revise de donde es el llamado.	Después se puede hacer extensivo para los demás canales	-5,3%	<b>2,5</b>
		42	- reconfigurar el IVR para que sea más complicado acceder a Consultas Varias		0,0%	<b>0,7</b>
		43	- entregar a Siniestros el número rotativo que corresponda.		0,0%	<b>0,5</b>
		44	- Agregar número en la carta de Bienvenida		0,0%	<b>2,0</b>

Problema	Consecuencias	N°	Soluciones Propuestas	BENEFICIOS		Esfuerzo
				Cualitativos	% FTE	
No se puede ingresar a los correos electrónicos personales	no se puede: - identificar los clientes que más reclaman. - conocer reiteraciones para aprovechar economías de escala - hacer evaluación de capacidades y desempeño - analizar la carga de trabajo - estandarización de actividades	45	- habilitar a la supervisión el ingreso a las cuentas a modo de auditoría.	se mejora la evaluación de desempeño, el control de capacidades, la distribución de costos en productores	0,0%	<b>2,0</b>
No está correctamente materializada la segmentación de los productores. Ejemplo: los ECAP atienden igual a todos sus clientes teniendo carteras de distintos segmentos.	- falta de personalización - mal servicio a clientes distinguidos	46	- redistribuir los clientes para brindar servicio diferenciado	- materialización de la segmentación. - mejora la atención a clientes importantes.	0,0%	<b>1,0</b>
Cuando se responde un mail va con la firma del ejecutivo. Los clientes utilizan este contacto	- se consume tiempo del ejecutivo con llamados que no corresponden - se evaden los procesos de la compañía	47	- Asegurarse de que los empleados no utilicen más el correo "personal" para contestar a clientes.		0,0%	<b>0,5</b>

Tabla 5.10

## **6. CONCLUSIONES**



## 6.1. RESULTADOS

Evolución de los Indicadores:

Los resultados del proyecto se materializan en los indicadores de desempeño. Durante la aplicación de las herramientas de Lean Six Sigma y el pensamiento sistémico de Senge se estimaron los beneficios que pudieran conseguir las iniciativas implementadas a partir de estos indicadores. A continuación pasaremos a hacer un Benefit Tracking de los mismos para verificar la eficiencia de las acciones tomadas.

### Cantidad de Llamadas Recibidas:

Este indicador es confiable para estimar la cantidad de trabajo ya que puede considerarse que la carga laboral del sector es directamente proporcional al volumen de dichas llamadas.

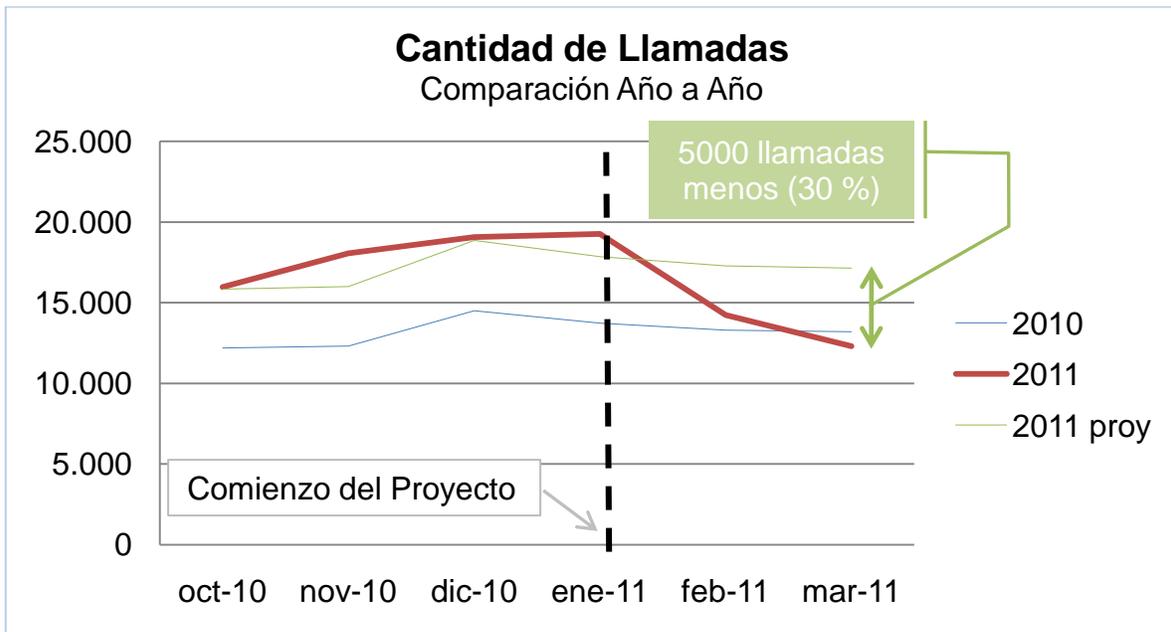


Figura 6.1

Se puede apreciar un claro descenso de la cantidad de llamadas reales en el 2011. Esta baja sucede alineada con la implementación de las iniciativas que atacan a este indicador. Del listado presentado en el módulo de aplicación de herramientas, las iniciativas que reducen la cantidad de llamadas son las número 11, 13, 16 y 30.

Considerando el crecimiento de cartera obtenido en el 2010, las llamadas deberían responder a la línea verde. Como puede apreciarse en el gráfico, lo hacen al principio de la evolución, en los últimos meses del 2010 pero cambia la tendencia en los primeros meses del 2011. Esto hace que no sea erróneo asociar dicha evolución a la implementación de las iniciativas. Es decir, las mismas resultaron efectivas y están impactando positivamente al indicador.

### **Porcentaje de llamadas abandonadas:**

Del análisis de la VOC surgió que la rápida atención es un factor clave para los clientes. Este indicador refleja el porcentaje de clientes que desistieron de la comunicación debido a un largo período de espera. Esto hace necesario su control.

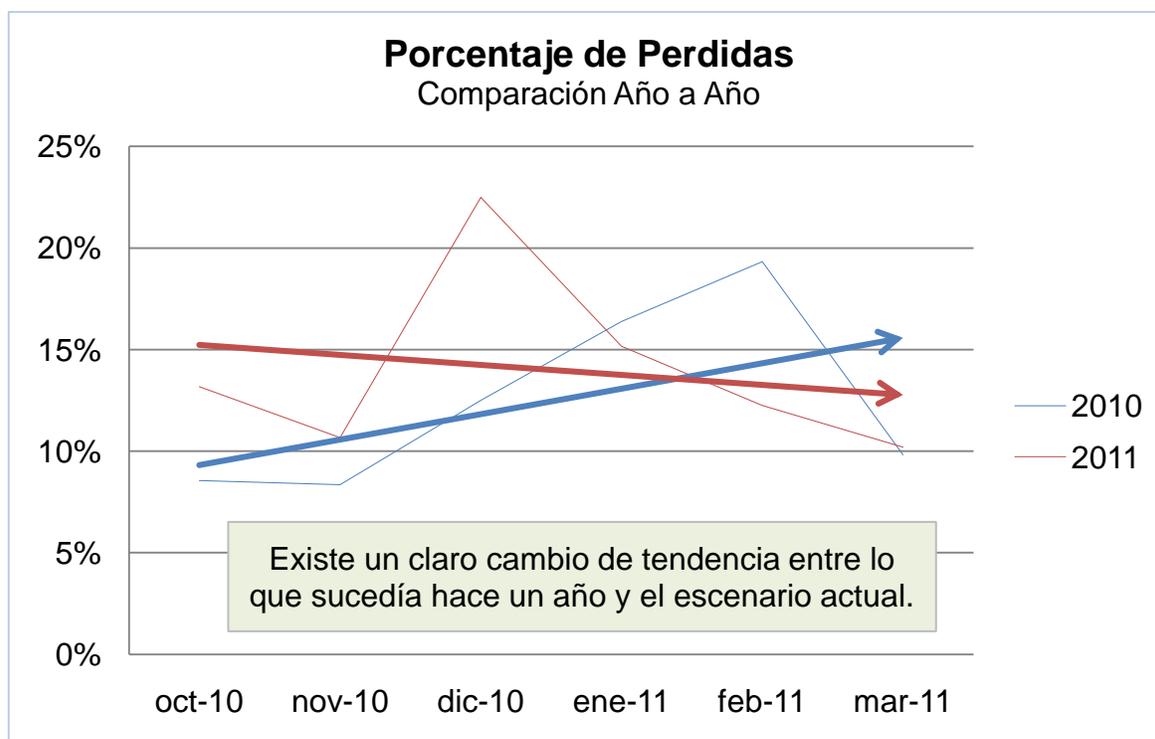
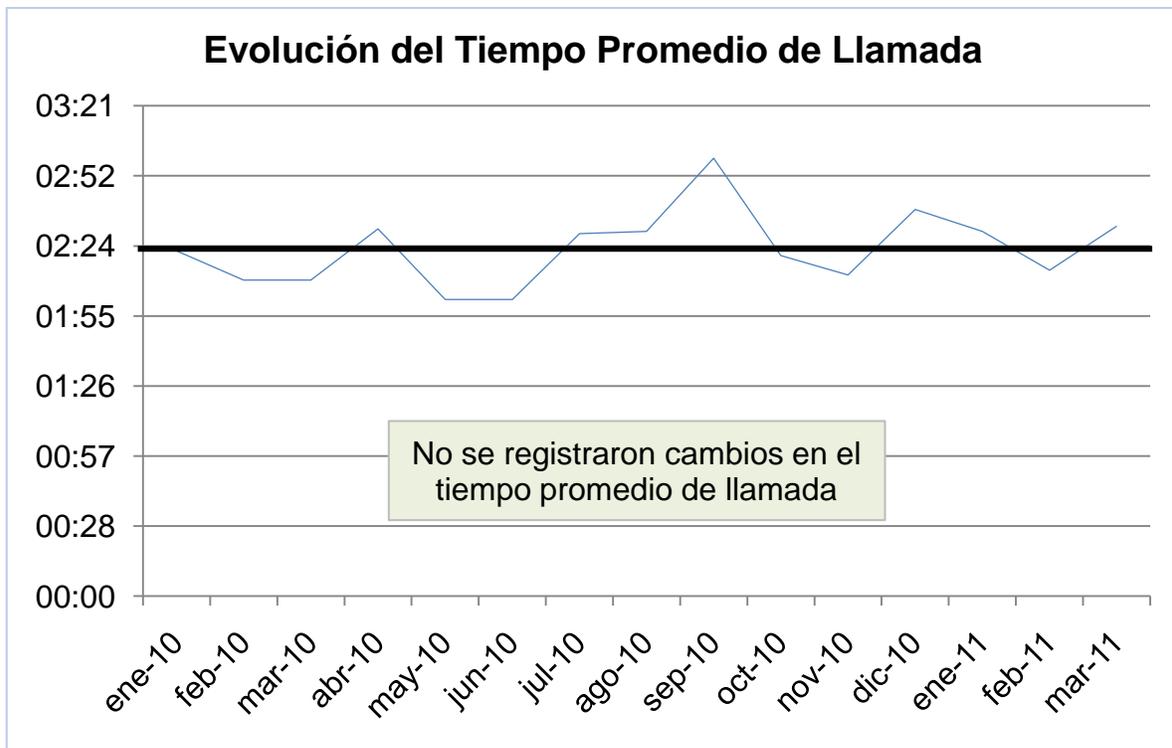


Figura 6.2

Más allá de la volatilidad que presenta este indicador, la comparación de las tendencias año a año refleja como el porcentaje de abandonadas se reduce considerablemente. En este caso sucede algo similar a lo ocurrido con la cantidad total de llamadas ya que los beneficios comienzan a materializarse en los meses en que se comenzó a implementar iniciativas del proyecto. Esto es en gran medida debido a que al recibir menos llamadas se dispone de más tiempo para atender las entrantes evitando que se pierdan.

### Tiempo promedio del llamado

Así como la cantidad de llamadas recibidas, la duración promedio del llamado refleja la carga laboral del ejecutivo. Es importante trabajar sobre este indicador para reducirlo al máximo posible ya que, no solo brinda satisfacción al cliente el hecho de dar una rápida respuesta sino que permite atender mayor cantidad de llamadas, reduciendo de esta manera el porcentaje de abandonadas.



**Figura 6.3**

Este indicador todavía no ha sido impactado por las iniciativas implementadas. Como puede verse el tiempo promedio de llamada mantiene una tendencia constante. El hecho de que todavía no se haya mejorado este indicador es en gran medida debido a que fueron únicamente dos las acciones terminadas, las número 8 y 10 del listado. Igualmente, todavía hay muchas pendientes. Estas son la 4, 5, 6, 7, 11, 23 y 41. Más adelante presentaremos el plan de implementación de todas las pendientes.

**Quejas recibidas relativas a la atención telefónica.**

La evolución de las quejas resulta ser el indicador con peor desempeño de los últimos 24 meses.

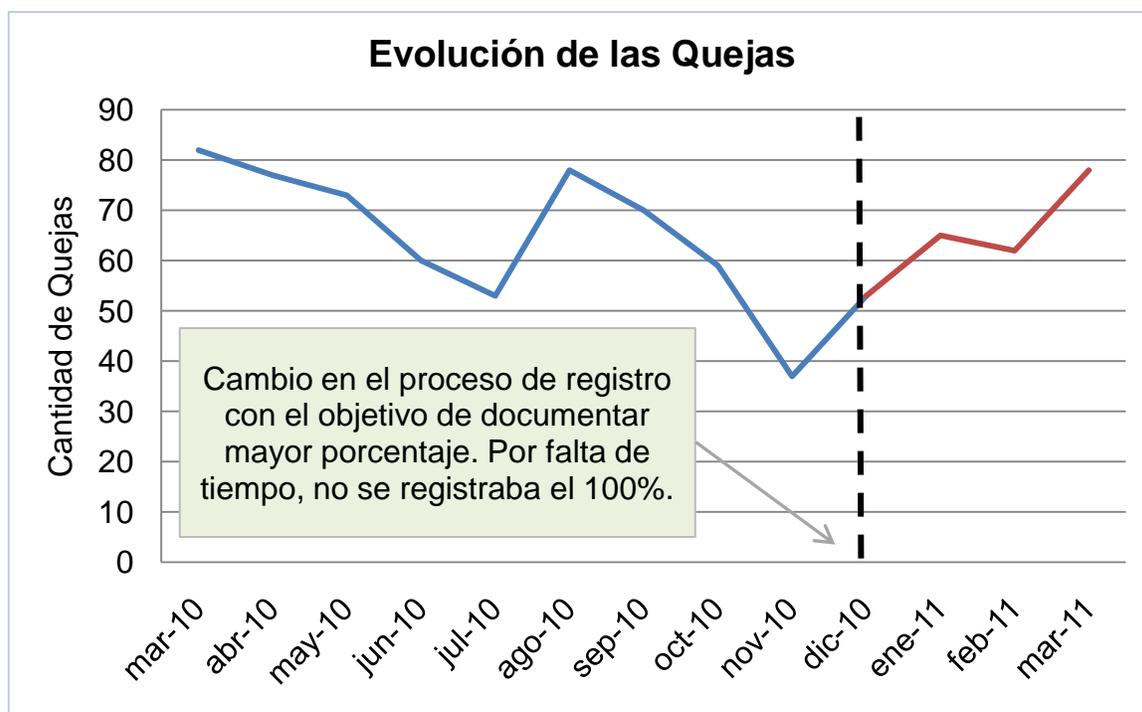


Figura 6.4

Además, se notaron grandes incrementos en el período del proyecto. Esto se debe en gran medida a una modificación en el proceso de registro. La iniciativa número 34 es la que fue tomada para mejorar la certificación de las quejas. Lo que buscaba la misma era aumentar las quejas registradas ya que era un porcentaje muy bajo el que se oficializaba debido a los tediosos procesos. Es decir que el hecho de que incrementen es considerado satisfactorio ya que es una señal de que se ha facilitado su registro.

### FCR (First Call Resolution)

Otra manera de reducir la cantidad de llamadas es buscando resolver las transacciones a la menor cantidad de llamados posible. Cómo el tiempo promedio, su reducción generará mayor satisfacción en el cliente que evitará el rellamado y además se estará disminuyendo la cantidad de llamadas recibidas. Este indicador no ha sido registrado. Una de las iniciativas del proyecto consiste justamente en comenzar a llevar registro de este indicador.

## Resultados Financieros

Algunas iniciativas tienen un claro beneficio cuantitativo en los indicadores descriptos. A estos beneficios se los traduce a FTE de manera de homogeneizar la unidad de evaluación para poder ver la evolución de los resultados acumulados.

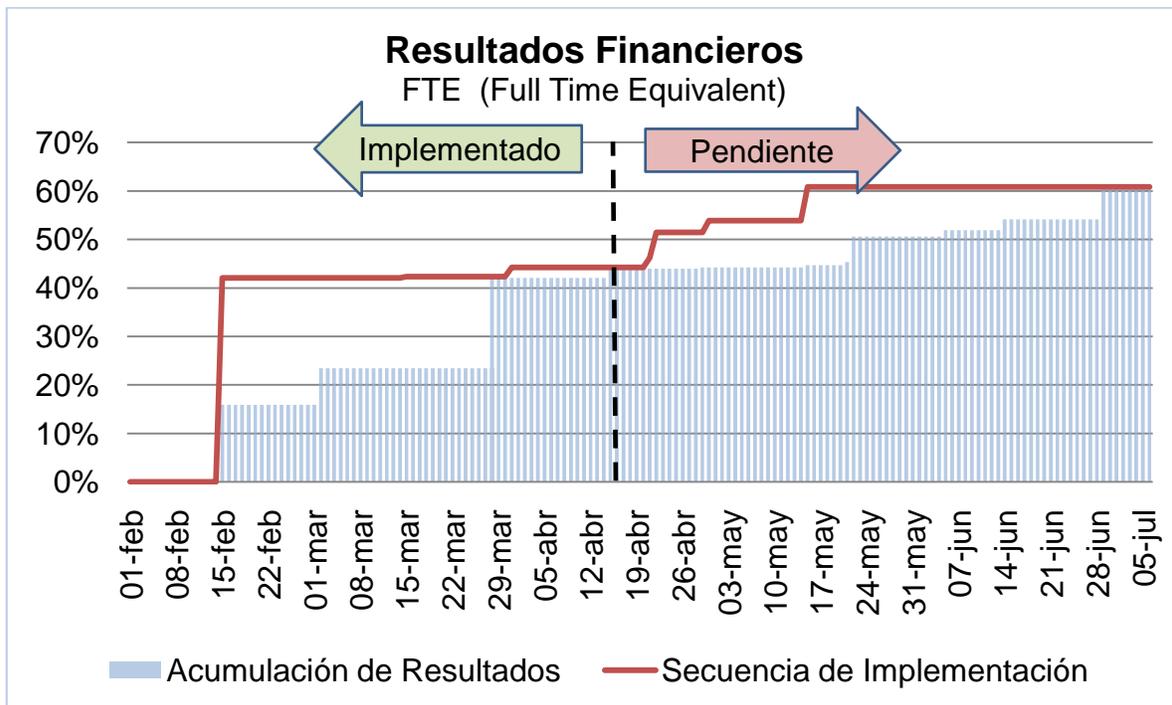


Figura 6.5

Vale la pena aclarar que todo lo que tiene como fecha de realización previa al 15 de Abril fue implementado y el resto está pendiente pero tiene una fecha proyectada de finalización.

La línea roja representa el momento exacto en que la iniciativa fue implementada. En cambio, la gráfica de barras azul contiene el retraso debido a los períodos necesarios para poder materializar el ahorro.

Como puede apreciarse, el ahorro total de las iniciativas llevadas a cabo y las prontas a implementar alcanzarán aproximadamente 60% de un FTE que podrán

verificarse en los últimos meses del año. El promedio del ejecutivo del centro de atención al cliente le cuesta a la compañía alrededor de \$ 7,000.- mensuales. Según lo detallado anteriormente se conseguirá reducir un 60% de un FTE, lo que llevaría a un ahorro mensual de \$ 4,200.- equivalente a \$50,400.- anuales. Además de esto deberán considerarse los beneficios cualitativos que llevan a beneficios financieros indirectos, ya sea por reducción en los tiempos de capacitación como en la inducción de los nuevos empleados, disminuyendo el impacto negativo de la rotación al incrementar el clima laboral, facilitando la incorporación de negocios al haber incrementado la satisfacción del cliente, entre otros.

### Resultados Cualitativos

---

A continuación enumeraremos una serie de beneficios de difícil cuantificación pero que no dejan de ser importantes y reflejan claramente los resultados del proyecto:

1. *Mejora en la Supervisión y el Control de los Agentes de Atención:* Esto llevará a que el equipo trabaje de forma más eficiente reduciendo los tiempos de proceso y mejorando el alineamiento con objetivos cuantificables.
2. *Conseguir un balance de la carga más equitativo y acorde a la propuesta de valor que la compañía quiere brindar a cada uno de sus clientes:* Así se estará distinguiendo la atención ofrecida a los diferentes segmentos de clientes consiguiendo maximizar la propuesta de valor presentada a los productores de mayor importancia.
3. *Incrementar las capacidades técnicas de los agentes de atención:* Así se aumentará la eficiencia operativa de los empleados de manera continua.
4. *Mejorar la imagen de la compañía y la satisfacción de nuestros clientes.*
5. *Mejorar el clima laboral dentro de la compañía.*

<b>EVOLUCIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Atención homogénea a todos los productores	Propuesta de valor segmentada para brindar mejor atención a los clientes más importantes
Ejecutivos con pocos conocimientos técnicos y aprendizaje "en campo"	Capacitación continua que permite profesionalizar la atención
Poca participación de los empleados de primera línea	Los ejecutivos se involucraron en las actividades de mejora aumentando su participación y entusiasmo.
Poco compromiso con la marca	Se mejoró el compromiso de los empleados. "Se pusieron la camiseta de la compañía".
La supervisión se realizaba reactivamente, resolviendo problemas.	Se logró una supervisión a través de indicadores consiguiendo proactividad en la gestión.

**Tabla 6.1**

## 6.2. PROXIMOS PASOS

Como remanente del proyecto quedarán tres puntos específicos para seguir trabajando:

1. Implementar las iniciativas que todavía no han sido terminadas y que ya tienen fecha de compromiso. Esto conduce a que sea necesario mantener la realización de las reuniones de equipo hasta que se complete la implementación de estas iniciativas.
2. Benefit Tracking: También deberá continuarse con la verificación de los beneficios obtenidos contra los esperados.
3. Una vez finalizadas las acciones pendientes el siguiente paso será implementar las normas COPC<sup>26</sup>. Estas normas surgieron de una convención internacional que reunió las mejores prácticas de los centros de atención al cliente más desarrollados de todo el mundo. Las mismas no fueron consideradas en el proyecto debido a la falta de madurez del sector para encarar una certificación del estilo.

---

<sup>26</sup> Customer Operations Performance Center

### 6.3. CONCLUSIONES

Situaciones enfrentadas en el proyecto que vale la pena resaltar:

SITUACIONES ENFRENTADAS	
Fortalezas	Debilidades
Gran participación y entusiasmo de los empleados de primera línea	No se consiguió el 100% del involucramiento de los líderes
Fácil recolección de datos a través del método de los "palotes"	Existieron grandes trabas al cambio
Gran cantidad de mejoras surgidas	La falta de recursos demora la toma de decisiones y obtención de resultados
Se conocieron y respetaron los tiempos de los colegas para mantener los límites temporales programados.	Existió una alta dependencia en el sector de sistemas debido a que muchas mejoras requerían de desarrollos informáticos.
	Grandes complicaciones a la hora de documentar los procesos.
	Se externalizaban los motivos de los inconvenientes llevando a frustraciones.

**Tabla 6.2**

Hoy en día la aplicación de herramientas de LEAN Six Sigma está sujeta a un sistema de implementación complicado y al cumplimiento de una serie de pasos, ciclo conocido como DMAIC (Define, Measure, Act, Improve, Control) muy estructurados. Estas limitaciones hacen que dicha metodología consuma muchos recursos provocando que su viabilidad económica sea alcanzada únicamente en compañías de grandes estructuras.

El proyecto demostró una alternativa para la utilización de estas herramientas. Se buscó dar cierta flexibilidad de forma de evadir las complejas estructuras mencionadas anteriormente y de esta manera ampliar el alcance de las metodologías para comenzar a utilizarlas en compañías que tengan otra estructura, como son las PYMES.

Además, también se consiguió demostrar cómo puede acelerarse la obtención de resultados y potenciar sus beneficios a través del aprovechamiento de las sinergias dadas por la aplicación de otras metodologías y herramientas tanto de la calidad como de análisis de problemas (Benchmarking y Pensamiento Sistémico).

#### **Otras combinaciones posibles, orientadas a la gestión de la calidad:**

- Redes de Valores (Value Networks) junto con Calidad Total (Total Quality). De esta forma podrá obtenerse una perspectiva más profunda de las relaciones tanto sociales como de valor entre las redes de los involucrados con el producto. Así se sustentará la teoría de la calidad total que sugiere que todos los involucrados en la creación son responsables del producto.
- Reingeniería de Procesos con Pensamiento Sistémico. Esto asegurará que los nuevos modelos ataquen directamente a los problemas de raíz permitiendo construir un proceso robusto y con soluciones permanentes.
- Teoría de Colas y Gestión de Procesos: Esto permitirá obtener un control más específico de lo que por lo general resulta ser el momento crítico para los clientes, las colas de espera.

El criterio de selección del método depende del tipo de proyecto que se esté por emprender. Un factor crítico será el conocimiento de la herramienta y la experiencia que el personal involucrado tenga al respecto. Esto hará que no se necesiten grandes inversiones iniciales en capacitación ya que podrá aprovecharse el “know how” disponible.

RECOMENDACIONES PARA FUTUROS EMPRENDIMIENTOS	
Amenazas	Oportunidades
Si los resultados se hacen esperar, el sistema pierde credibilidad	Aprovechar el entusiasmo de los empleados con poca experiencia en la compañía.
Los proyectos son muy vulnerables al involucramiento del líder	Implementar rápidas soluciones para demostrar beneficios.
La falta de planificación y designación de responsables así como las fechas de la implementación puede llevar a grandes retrasos	La participación de grupos intersectoriales consigue soluciones efectivas.
Si el líder del proyecto no está dedicado de manera "full time" puede retrasar los caminos críticos.	El reconocimiento de los logros motiva a seguir mejorando.
Los empleados no están acostumbrados a relevamientos "in situ" y pueden llevar a frustraciones.	
Escuchar más de una versión de los problemas. Todos vemos más fácilmente los problemas ajenos.	

**Tabla 6.3**

#### **6.4. APOORTE COMO INGENIERO**

Brindar flexibilidad a la aplicación de herramientas que están asociadas con estructuras y compañías grandes y aprovechar las sinergias surgidas de su combinación permite extender su utilización a pequeñas y medianas empresas asegurando la obtención de excelentes resultados.



## **7. BIBLIOGRAFÍA**



## Libros

- Senge, Peter. 2004. La Quinta Disciplina. Granica. ISBN 9789506414306
- George, Michael L. 2003. Lean Six Sigma for Service. Mc Graw Hill. ISBN 0071418210

## Estudios:

- Biondini, Maria Victoria. 2005. Implementación de la Metodología Seis Sigma a una empresa de servicios
- Perret, Eduardo Javier. 2009. Reingeniería del proceso de originación de cuentas en el Banco Itau Argentina S.A.

## Artículos, informes y papers:

- Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial – Tecnológica Pública en México. 2009. Benchmarking. <http://www.haznegocioya.com/sitaemexico/docs/benchmarking.pdf>
- F John Reh, 1997. “How to use Benchmarking in Business”. About.com Guide. <http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>
- Benjamin Tripier. 2002. Benchmarking. <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>
- Carlos Mora Vanegas. 2002. El futuro del Benchmarking. [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_futuro\\_del\\_benchmarking](http://www.degerencia.com/articulo/el_futuro_del_benchmarking)
- ICEX. 2003. Benchmarking Inclusivo. <http://www.el-exportador.com/072003/imprimir/gestion.htm>
- Elergonomista.com. 2009. Benchmarking. <http://www.elergonomista.com/ben.htm>

## Mejora Continua en un Centro de Atención al Cliente

- TBE – The Benchmarking Exchange. 2011. What is Benchmarking?  
<http://www.benchnet.com/wib.htm>
- Kenneth A. Crow. 2002. Voice of the Customer. <http://www.npd-solutions.com/voc.html>
- LeBel, Rene. 2008. Key Performance Indicators for the Call Center.  
<http://www.answerstat.com/articles/8/08.html>

## Normas

- Normas COPC-2000 PSIC – Versión 4.4

## **8. GLOSARIO**



## GLOSARIO

**ACW:** After Call Work: Es una medida del tiempo necesario para realizar los trabajos post llamado. Esto es, por ejemplo, solicitar la emisión de una póliza, contactarse con un proveedor, reclamara a un sector de la compañía, comunicar al cliente, etc.

**B2B:** Business to Business: Relación comercial que existe entre dos compañías. Es decir, cuando el cliente no es el consumidor final.

**B2C:** Business to Consumer: Relación existente entre un negocio y los consumidores finales.

**Back Office:** Actividades que se realizan sin necesidad de contactar al cliente.

**BE:** Benchmarking Externo

**Benefit Tracking:** Seguimiento de los beneficios conseguidos.

**BI:** Benchmarking Interno

**Brokers:** En el léxico anglosajón esta palabra identifica se utiliza para identificar a todos los intermediarios de seguros. En cambio, en argentina los Brokers son los productores que trabajan de manera masiva. Un ejemplo de esto es AON o Marsh.

**Bronze:** Es una categoría de segmentación para identificar la relación comercial que la compañía tiene con el productor. En orden ascendente: Bronze, Silver, Gold y Navigator.

**BSC:** Balanced Scorecard: Cuadro de Control

**CAC:** Centro de Atención al Cliente (CAP + CAT)

**CAP:** Centro de Atención a Productores

**CAT:** Centro De Atención Telefónica

**CMS:** Calls Management System. Es el sistema informático que se utiliza para gestionar los llamados

**CRM:** Customer Relationship Management: plataforma de gestión de la relación con el cliente.

**CTQ:** Critical to Quality: Con las VOC relevadas se suele realizar un diagrama de apertura de forma de encontrar una característica que sea más fácil de cuantificar, modificar y controlar para realizar el seguimiento de esa necesidad. A estos detalles o indicadores se les llama CTQ.

**CTQ Tree:** diagrama de apertura de los CTQ.

**Destination Excellence:** Metodología de gestión de centros de contacto de excelencia mundial.

**ECAP:** Ejecutivo del Centro de Atención a Productores

**ECAT:** Ejecutivo del Centro de Atención Telefónica

**Farming:** Denominación dada a los productores que vienen trabajando con la compañía hace más tiempo y que, sin importar el tamaño de las carteras que tengan con la empresa, no hay expectativas de que dicha cartera crezca de manera considerable.

**Front Office:** Actividades que requieren contacto directo con el cliente.

**FTE:** Full-Time Equivalent: Es una medida de recursos humanos. Un FTE significa un recurso humano trabajando a tiempo completo. Medio FTE significaría únicamente la mitad de dicha fuerza de trabajo.

**Gold:** Es una categoría de segmentación para identificar la relación comercial que la compañía tiene con el productor. En orden ascendente: Bronze, Silver, Gold y Navigator.

**Hunting:** Denominación dada a los productores que menos experiencia tienen con la compañía y están especialmente segmentados debido a que son los que mayor proyección de crecimiento de cartera tienen con la empresa..

**IVR:** Interactive Voice Response: Cuando ingresa un llamado a la compañía, el mismo es atendido por un sistema automático que, mediante el ingreso de números, lo direcciona al sector que corresponda.

**Navigator:** Es una categoría de segmentación para identificar la relación comercial que la compañía tiene con el productor. En orden ascendente: Bronze, Silver, Gold y Navigator.

**Partnership:** Relación contractual existente entre dos compañías.

**Posnet:** Herramienta de cobro automático.

**PYME:** Pequeñas Y Medianas Empresas

**Quick Wins:** Implementaciones que requieren bajo esfuerzo y brindan resultados a corto plazo.

**Silver:** Es una categoría de segmentación para identificar la relación comercial que la compañía tiene con el productor. En orden ascendente: Bronze, Silver, Gold y Navigator.

**SLA:** Service Level Agreement: Es un acuerdo de nivel de servicio que se establece entre dos partes.

**Stakeholder:** Todos los participantes que puedan afectar o ser afectados por el proyecto.

**TT:** Talking Time: Este es, como su nombre lo indica, un indicador del tiempo de duración de la llamada

**VOC:** Voice of the Customer: Este término es utilizado para identificar las necesidades de los clientes.

**COPC:** Customer Operations Performance Center: Normas de calidad que reúnen las mejores prácticas de los Call Center líderes en el mundo.

## **9. ANEXOS**



**A01: Canal Productores – Evolución 2010**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Llamadas CAP</b>	1981	2149	2353	2483	2580	2608	2727	2267	1877	3246	3889	
<b>Mails CAP</b>	11412	11660	13047	13018	12693	13809	13659	14316	14555	14391	17235	
<b>Llamadas + Mails</b>	13.393	13.809	15.400	15.501	15.273	16.417	16.386	16.583	16.432	17.637	21.124	21124
<b>Pólizas vigentes</b>	<b>43400</b>	<b>43400</b>	<b>44450</b>	<b>44850</b>	<b>45500</b>	<b>45900</b>	<b>46900</b>	<b>47900</b>	<b>49400</b>	<b>51100</b>	<b>52000</b>	<b>52850</b>

**Crecimiento**

<b>Llamadas + Mails</b>	57,7%
<b>Pólizas vigentes</b>	21,8%

**A02: Canal Partners – Evolución 2010**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Llamadas CAT</b>	13.734	13.289	13.195	16.368	17.428	13.545	14.057	13.619	13.220	15.967	18.063	19.063
<b>Abandonadas</b>	2.250	2.568	1.296	2.041	1.180	1.270	1.575	1.341	1.465	2.103	1.928	4.287
<b>Pólizas Vigentes</b>	61.039	61.796	62.667	64.700	66.732	68.361	70.444	72.827	76.620	81.505	84.680	87.178

**Crecimiento %**

<b>Llamadas CAT</b>	39%
<b>Abandonadas</b>	91%
<b>Pólizas Vigentes</b>	43%

**A03: Eventos CAT**

Proceso	Evento	Sub Evento	Acumulado
aclaraciones generales	aclaraciones generales	aclaraciones generales	32%
aclaraciones generales	consultas varias	cobranzas	47%
aclaraciones generales	consultas varias	documentación	59%
aclaraciones generales	consultas varias	anulación	71%
aclaraciones generales	datos asegurado verificado	datos asegurado verificado	80%
aclaraciones generales	consultas varias	endoso	85%
aclaraciones generales	consultas varias	consultas técnicas	88%
aclaraciones generales	consultas varias	inspección	90%
aclaraciones generales	consultas varias	cotización	92%
gestión de quejas	delegar responsabilidad	elevada al sector que corresponde	94%
aclaraciones generales	consultas varias	disp. localización	95%
aclaraciones generales	consultas varias	sinistros	95%
aclaraciones generales	consultas varias	fax	96%
recibir quejas	queja general recibida	queja sin categoría	97%
aclaraciones generales	consultas varias	renovación	97%
enviar documentación	cheque enviado	cheque enviado	98%
aclaraciones generales	consultas varias	serv. adicionales	98%
enviar documentación	cheque enviado	destino del cheque	98%
solicitar envió documentación	certificado de cobertura	para enviar por mail	99%
modificar datos asegurado	datos asegurado modificado	domicilio particular	99%
aclaraciones generales	consultas varias	certif de cobertura	99%
recibir quejas	despacho	no recibió la póliza del seguro	99%
solicitar envió documentación	certificado de cobertura	para enviar por fax	99%
solicitar envió documentación	certificado de pago al día solicitado	certificado solicitado	100%
aclaraciones generales	consultas varias	carta documento	100%
aclaraciones generales	consultas varias	suscripción	100%
recibir quejas	emisión	póliza no emitida	100%
recibir quejas	inspección	no paso el inspector	100%
recibir quejas	otras quejas	otras quejas	100%
aclaraciones generales	consultas varias	asistencia al vehic	100%
cerrar evento	evento cerrado	evento cerrado	100%
recibir quejas	cobranzas	no se realizo debito en su tarjeta	100%

## A04: Escuchas del CAT

Date	Start time	Duration Time (min)	Waiting Time (min)	Cond. De Pago	No llegó póliza	Siniestros	Cobranzas	Inspecciones	Cambio dato	Anulación	Answer	Pagar	Deriva Banco	Consultas Varias	Certi. De Cob	Otros
				3%	21%	10%	11%	13%	5%	19%	2%	3%	2%	13%	22%	32%
21/10/2010	13:49:12						x									
21/10/2010	13:41:57		2,0													x
21/10/2010	13:55:56		2,0													x
21/10/2010	13:50:13		-													x
21/10/2010	15:04:59		2,0						x							
21/10/2010	15:07:43		3,0													x
21/10/2010	15:12:38		1,0									x				
21/10/2010	15:16:29		2,5										x			
22/10/2010	09:06:16		3,0							x						
22/10/2010	09:26:37	6,0						x								
22/10/2010	09:43:44	6,0	2,5							x						
22/10/2010	10:12:14	2														x
22/10/2010	10:28:25	2	1,0					x								
22/10/2010	10:49:35	2														x
22/10/2010	15:26:10	2,5	1,0							x						
22/10/2010	26:48:15	2	0,0							x						x
22/10/2010	15:58:44	2	0,0				x									
22/10/2010	16:31:16	4	0,0			x										
22/10/2010	17:02:09	6,5	0,0					x								
22/10/2010	17:23:22	3	0,0		x										x	
22/10/2010	17:36:09	3	1,0		x										x	
25/10/2010	09:02:45	2,5	2,0													
25/10/2010	09:13:21	2	0,0					x								
25/10/2010	09:29:15	4	3,0													x
25/10/2010	09:36:53	1	0,0							x						
25/10/2010	09:53:27	3														x
25/10/2010	10:09:32	4,5	4,5													x
25/10/2010	10:29:26	7	7,0													x
25/10/2010	10:46:11	1	0,0					x								
25/10/2010	11:07:50	1	0,0													x
25/10/2010	11:16:23	2	0,0		x										x	
25/10/2010	11:32:08	3	0,6					x								
25/10/2010	11:39:10	1,5	0,0													x



**A05: Evaluación de Capacidades CAT – Evolución 2010**

## Capacidad Disponible

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
		20	20	22	20	19	22	21	22	22	20	21
<b>LLAMADAS TOTALES</b>												
<b>Conmutador</b>	Ab.	1.760	1.649	747	1.465	721	812	1.151	797	779	973	920
	Tot	9.528	9.465	10.482	11.769	9.975	10.442	10.930	10.672	8.566	10.153	11.528
<b>Affinity</b>	Ab.	852	1.247	803	791	519	693	681	769	686	1.130	1.008
	Tot	5.731	5.439	5.621	5.993	5.163	5.392	5.752	5.915	4.654	5.814	6.535
<b>Total</b>	<b>Ab.</b>	<b>2.612</b>	<b>2.896</b>	<b>1.550</b>	<b>2.256</b>	<b>1.240</b>	<b>1.505</b>	<b>1.832</b>	<b>1.566</b>	<b>1.465</b>	<b>2.103</b>	<b>1.928</b>
	<b>Tot</b>	<b>15.259</b>	<b>14.904</b>	<b>16.103</b>	<b>17.762</b>	<b>15.138</b>	<b>15.834</b>	<b>16.682</b>	<b>16.587</b>	<b>13.220</b>	<b>15.967</b>	<b>18.063</b>
		17,12%	19,43%	9,63%	12,70%	8,19%	9,50%	10,98%	9,44%	11,08%	13,17%	10,67%
<b>TIEMPO PROMEDIO</b>												
<b>Conmutador</b>	7/27	0,61	0,56	0,56	0,65	0,53	0,53	0,64	0,65	0,78	0,60	0,57
<b>Affinity</b>	35/27	3,07	2,81	2,81	3,26	2,64	2,63	3,22	3,24	3,89	3,02	2,85
<b>Conm y Affinity</b>		<b>2,37</b>	<b>2,17</b>	<b>2,17</b>	<b>2,52</b>	<b>2,03</b>	<b>2,03</b>	<b>2,48</b>	<b>2,50</b>	<b>3,00</b>	<b>2,33</b>	<b>2,20</b>
<b>CAPACIDAD DISPONIBLE MENSUALMENTE</b>												
<b>Conmutador (contratados)</b>		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Conmutador Horas mensuales</b>		<b>250</b>	<b>250</b>	<b>275</b>	<b>250</b>	<b>237</b>	<b>275</b>	<b>262</b>	<b>275</b>	<b>275</b>	<b>250</b>	<b>262</b>
<b>Affinity (contratados)</b>		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Affinity (efectivos)</b>		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Affinity Horas mensuales</b>		<b>593</b>	<b>593</b>	<b>652</b>	<b>593</b>	<b>563</b>	<b>652</b>	<b>622</b>	<b>652</b>	<b>652</b>	<b>593</b>	<b>622</b>
<b>Ausentismo (Vac. Enf. Ex.)</b>		9	16	9	15	3	6	5	0	6	7	2
<b>TOTAL</b>		<b>770</b>	<b>714</b>	<b>855</b>	<b>722</b>	<b>776</b>	<b>879</b>	<b>845</b>	<b>927</b>	<b>879</b>	<b>786</b>	<b>869</b>

Mejora Continua en un Centro de Atención al Cliente

Capacidad Necesaria

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>TALKING TIME (TT) MENSUALMENTE (en Horas)</b>											
<b>TT Conmu</b>	97	89	98	128	88	92	117	115	111	102	110
<b>TT Affinity</b>	293	255	263	326	227	236	309	319	302	293	311
<b>AFTER CALL WORK (ACW) MENSUALMENTE (en Horas)</b>											
<b>ACW Conmutador</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ACW Affinity</b>	440	382	395	489	340	355	463	479	452	440	466
<b>TIEMPO TOTAL NECESARIO</b>											
Total Conmutador	<b>97</b>	<b>89</b>	<b>98</b>	<b>128</b>	<b>88</b>	<b>92</b>	<b>117</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>102</b>	<b>110</b>
Total Affinity	<b>733</b>	<b>637</b>	<b>658</b>	<b>815</b>	<b>567</b>	<b>591</b>	<b>772</b>	<b>799</b>	<b>754</b>	<b>733</b>	<b>777</b>
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>725</b>	<b>756</b>	<b>943</b>	<b>655</b>	<b>683</b>	<b>889</b>	<b>914</b>	<b>865</b>	<b>835</b>	<b>886</b>

FTE Extra necesarios

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>Dif (Cap. Nec. - Fza de W)</b>	60	11	-99	220	-122	-196	44	-13	-13	49	18
<b>Empleados necesarios</b>	0,50	0,09	-	1,85	-	-	0,35	-	-	0,41	0,14

**A06: Canales CAP**

Se consideraron todos los eventos cargados desde el 2 de junio del 2010 al 12 de octubre del mismo año.

	CORREO	EMAIL	PERSONAL	TELEFONO	Total general
<b>Cantidad de Eventos</b>	574	6844	447	4712	12577
<b>Porcentaje</b>	4,56%	54,42%	3,55%	37,47%	

**A07: Eventos cargados por los ECAP**

Proceso	Evento	Sub Evento	Acumulado
eventos cap	consultas varias cap	emisión pendiente	31%
eventos cap	gestionar	certificado cobertura	43%
enviar documentación	póliza enviada	entregada al productor	53%
aclaraciones generales	datos asegurado verificado	datos asegurado verificado	61%
aclaraciones generales	aclaraciones generales	aclaraciones generales	68%
eventos cap	gestionar	cambio conducto pago	72%
aclaraciones generales	consultas varias	cobranzas	75%
aclaraciones generales	consultas varias	anulación	78%
eventos cap	consultas varias cap	estado de reserva inspección	81%
eventos cap	gestionar	recuotificaciones	83%
eventos cap	gestionar	carga de inspecciones	85%
eventos cap	consultas varias cap	estado de emisión	87%
eventos cap	consultas varias cap	consulta de costos	88%
aclaraciones generales	consultas varias	siniestros	89%
aclaraciones generales	consultas varias	inspección	90%
recibir quejas	gestión del productor	demora en emisión de póliza / endoso	91%
eventos cap	gestionar	reimpresión tarjeta Mercosur	92%
recibir quejas	emisión	póliza no emitida	93%
aclaraciones generales	consultas varias	cotización	93%
eventos cap	consultas varias cap	estado de pagos	94%
recibir contacto	retención asegurado	el cliente solicita la baja	95%
aclaraciones generales	consultas varias	endoso	95%
eventos cap	gestionar	recombinación de inspecciones	95%
aclaraciones generales	consultas varias	consultas técnicas	96%
eventos cap	gestionar	certificado de pagos al día	96%
eventos cap	consultas varias cap	estado de suscripción	97%
recibir quejas	despacho	no recibió la póliza del seguro	97%
enviar documentación	póliza reenviada	reenviada al productor	97%
aclaraciones generales	consultas varias	disp. localización	97%
aclaraciones generales	consultas varias	renovación	98%
eventos cap	gestionar	corrección de datos	98%
eventos cap	consultas varias cap	estado de cobranzas	98%
aclaraciones generales	consultas varias	fax	98%
eventos cap	gestionar	datos faltantes en ordenes	98%
gestión de quejas	delegar responsabilidad	elevada al sector que corresponde	98%
eventos cap	asesoramiento	servicios adicionales	99%
recibir quejas	atención recibida	información/gestión errónea	99%
solicitar envió	certificado de pago al día	alta cert. pago al día automático	99%

## Mejora Continua en un Centro de Atención al Cliente

documentación	solicitado	mensual	
aclaraciones generales	consultas varias	certif de cobertura	99%
aclaraciones generales	consultas varias	serv. adicionales	99%
recibir quejas	emisión	errores de emisión	99%
recibir quejas	gestión del productor	demora en despacho de póliza /endoso	99%
aclaraciones generales	consultas varias	carta documento	99%
recibir contacto	retención asegurado	gestión exitosa	99%
eventos cap	gestionar	certificado Mercosur	99%
eventos cap	gestionar	reclamos de pagos	100%
aclaraciones generales	consultas varias	asistencia al vehic	100%
eventos cap	consultas varias cap	funcionamiento web	100%
eventos cap	asesoramiento	sobre tasas / precios	100%
solicitar envió documentación	certificado de cobertura	para enviar por correo	100%
recibir quejas	atención recibida	falta / demora en respuestas	100%
cerrar evento	evento cerrado	evento cerrado	100%
recibir quejas	gestión del productor	demora en respuesta	100%
eventos cap	soporte web	mal funcionamiento	100%
solicitar envió documentación	certificado de cobertura	para enviar por fax	100%
recibir quejas	despacho	no recibió acuse de visita	100%
recibir quejas	emisión	póliza no emitida por error web	100%
eventos cap	consultas varias cap	consulta capacitación web	100%
recibir quejas	reiteración de queja	queja reiterada	100%
recibir quejas	servicios adicionales	asistencia al vehículo	100%
eventos cap	soporte web	datos	100%
solicitar envió documentación	certificado de cobertura	dejar en casillero del productor	100%
recibir quejas	atención recibida	mala atención general	100%
recibir quejas	atención recibida	tiempo en cola de espera/demora en atención	100%
recibir quejas	despacho	errores de impresión	100%
recibir quejas	gestión del productor	falta de respuesta ante reclamos	100%
recibir quejas	inspección	demora en los informes	100%
recibir quejas	queja general recibida	queja sin categoría	100%

### A08: Promedios Diarios en el CAP

Promedios Mensuales		
	E-Mails + Llamados	Eventos cargados
<b>ECAP1 16%</b>	123	19,79
<b>ECAP2 19%</b>	121	22,87
<b>ECAP3 46%</b>	107	49,54
<b>ECAP4 46%</b>	78	35,51
<b>ECAP5 22%</b>	73	15,99
<b>ECAP6 46%</b>	71	32,77
<b>ECAP7 20%</b>	69	13,93
<b>ECAP8 30%</b>	62	18,79
<b>ECAP9 16%</b>	53	8,68

## A09: Escuchas CAP

Start time	Duration Time (min)	Cert. De Cob	Inspección	Emisión	Anulación	Renovación	Endosos	Consultas Web	Cambio de Cond	Recuotificación	Información	Despacho	Transferencia	Otros
		18%	9%	7%	2%	5%	2%	7%	2%	1%	5%	2%	17%	22%
09:08:36														x
														x
11:13:25														x
						x								
09:51:23			x											
		x												
10:26:14							x							
					x									
					x									
12:15:13								x						
12:53:56	8,0					x								
		x												
13:40:48	3,0							x						
15:44:46	1,0	x												
15:57:32	5,0								x					
17:15:39	3,0	x												
17:28:00	4,0			x										
17:43:10	1,0									x				
09:37:11	1,0													x
10:06:55	4,0		x											
														x
													x	
10:53:11	2,0	x												
11:00:39	4,0													
11:15:46	2,0	x												
11:42:12	3,0												x	
12:15:14	3,5		x											
12:35:33	1,0													x
13:27:06	4,0					x								
15:13:00	0,5												x	
													x	
16:05:31	1,0												x	
16:13:50	2,0							x		x				
16:20:22	3,0	x								x				
16:23:42	1,0												x	
17:58:28	1,0	x												
10:19:18	1,0											x		
10:49:53	1,0												x	
11:34:03	1,0											x		



**A10: Evaluación de Capacidades CAP**

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
	20	20	22	20	19	22	21	22	22	20	21
<b>Cantidad de Empleados</b>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
<b>Horas disponibles</b>	<b>1019</b>	<b>1019</b>	<b>1121</b>	<b>1019</b>	<b>968</b>	<b>1121</b>	<b>1070</b>	<b>1121</b>	<b>1121</b>	<b>1019</b>	<b>1070</b>
<b>Mails recibidos</b>	11412	11660	13047	13018	12693	13809	13659	14316	14555	14391	17235
<b>Mails de actividad</b>	5135	5247	5871	5858	5712	6214	6147	6442	6550	6476	7756
<b>Llamados recibidos</b>	1981	2149	2353	2483	2580	2608	2727	2267	1877	3246	3889
<b>Llamados de actividad</b>	1387	1504	1647	1738	1806	1826	1909	1587	1314	2272	2722
<b>Horas Necesarias</b>	<b>924</b>	<b>956</b>	<b>1065</b>	<b>1076</b>	<b>1065</b>	<b>1139</b>	<b>1141</b>	<b>1137</b>	<b>1114</b>	<b>1239</b>	<b>1484</b>
<b>FTE Necesarios</b>	0	0	0	0,5025	0,8995	0,143	0,5972	0,131	0	1,9436	3,4834

**A11: Relevamiento de las Escuchas**

Fuente: Escuchas al personal del CAC	Falta/demora en respuesta	Imposibilidad de contacto	Actitud No Cortes	Inf. gestión errónea	Mala atención general	Tiempo en cola de espera	Mala Gestión de BO	Mala gestión en la venta	Rechazos de póliza digital
"Me cobran automáticamente de la cuenta cuando ya está anulada la póliza"							x		
"No puede ser tener que llamar dos veces para gestionen un pedido"		x							
"Me parece un milagro escucharla, hace una semana que estoy intentando comunicarme"		x				x			
"Gracias por finalmente atenderme"		x				x			
"Me la renovaron directamente sin informarme del aumento"				x					
"Me siguen transfiriendo el llamado pero nadie me sabe contestar"					x	x			
"La demora es muchísima. Estoy en un locutorio y ya estuve esperando 8 minutos. Hace un rato había esperado 11."		x				x			
"No recibí la póliza en el mail"									x
"Hace 40 días que estoy reclamando y no tengo cobertura"							x		
"No atiende nadie"		x				x			
"Hace una hora que estamos llamando y no me atiende nadie"		x				x			
"Hace como media hora que estoy esperando"		x				x			
"Nunca me mandan la póliza si no la reclamo. Todos los años pasa lo mismo"							x		
"Hice un reclamo hace varios días. Me dijeron que me iban a contestar pero todavía no tuve respuesta"	x								
"Cuando llegué al lugar me hicieron esperar 40 minutos. Comentaron que me lo enviaron y todavía no me llegó"						x	x		

"Me ofrecieron un servicio que no existe"									x	
"Me vendieron algo que no es lo que tengo"									x	
"Me suscribieron en una póliza que no acepté"									x	
"No me mandaron la póliza. Me dijeron que en el transcurso de la semana me lo iban a enviar pero todavía no llegó"								x		
"Todavía no recibí el resumen de la tarjeta"								x		
"No me queda claro lo que me están comunicando"				x						
"No me llegó la póliza"								x		
"No me llegó la póliza que me iban a enviar por mail"										x

