

Mejores prácticas



EN LA GESTIÓN DE INCONFORMIDADES



ASOBANCARIA

2021

Intro:

Asobancaria presenta este documento, cuyo fin es mejorar la experiencia de los clientes con las entidades financieras colombianas, a través de un análisis de los problemas existentes y los modelos y buenas practicas que pueden ayudar a solventarlos.

Agradecemos el incansable trabajo de los líderes de experiencia, servicio y calidad de cada una de las entidades financieras colombianas, así como el de cada asesor, analista, y agente que conforma el sistema SAC y se convierte en la voz y guía de nuestros usuarios y clientes cuando algo no sale según lo esperado.

Esperamos que estas pautas se conviertan en acciones concretas en sus sistemas de atención, recordando, que en gran medida el futuro de todas las industrias, incluyendo la financiera, se decidirá por el tipo y la oportunidad de la experiencia que se brinde a los clientes.

Hernando José Gómez:
Presidente Asobancaria

Andres Felipe Rojas:
Vicepresidente de Asuntos Corporativos

Guido Fernando Zúñiga:
Profesional Máster en Experiencia al Cliente

Angie Lorena Rozo:
Profesional Junior en Experiencia al Cliente

01 | CONTEXTO ACTUAL

02 | PROBLEMAS COMUNES

03 | MODELO DE ATENCION
INTEGRAL DE PQR'S
3.1 Zoom al primer y segundo nivel de atención
3.2 Premisas del modelo
3.3 Conceptos fundamentales
3.4 Impacto en las cuatro dimensiones de la organización

04 | MEJORES PRACTICAS POR
DIMENSIÓN DE LA
ORGANIZACION
4.1 Gente
4.2 Procesos e indicadores
4.3 Infraestructura tecnológica
4.4 Comunicaciones

05 | ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL IDEAL

06 | MATRIZ DE
CATALOGACIONES

07 | PRINCIPALES
COMPONENTES DE FCR

08 | FACTORES DE ÉXITO

09 | MEJORES PRÁCTICAS DE
CULTURA DE SERVICIO

10 | EMPODERAMIENTO

CONTENIDO

Desarrollado en alianza con el

grupo
Laera
Experiencia al Cliente

01 CONTEXTO ACTUAL:

En la era de la revolución digital, la adecuada gestión de PQR's se ha convertido en un catalizador que genera impactos significativos en la lealtad de los clientes. De acuerdo a US News and World Report, 1 de cada 25 clientes que tienen inconvenientes con una entidad presentan sus quejas a través de una radicación de manera formal (PQR). Los 24 que no lo hacen, expresan su experiencia negativa mínimo a 10 personas, es decir, por cada cliente que se queja hay de 250 a 500 clientes potenciales que perciben un mal servicio ofrecido por la entidad. Son cifras alarmantes y demuestran el impacto de no gestionar integralmente las PQR's.

Las mejores prácticas en la gestión de PQR's inician con entender y dimensionar este proceso como una parte fundamental del modelo integral de servicio de cada entidad. La gestión de PQR's va de la mano del modelo de servicio definido por cada organización, no es un proceso operativo y mucho menos un proceso comercial.

En este manual se presentan las mejores prácticas para gestionar de manera correcta y eficiente una PQR, de manera integral a través de la definición de un modelo de servicio transversal para toda la organización.

02 PROBLEMAS COMUNES

Existen ocho problemas comunes en la gestión de PQR's que se han identificado en el sector financiero con el tiempo y se pueden incorporar para cualquier organización:



Servicio inconsistente.



Áreas no integradas.



Procesos manuales.



Imposibilidad de comprometerse con tiempos específicos de entrega.



Procesos no estandarizados.



No hay segmentación de servicios.



Clientes prefieren una atención especializada en la oficina.



La fuerza comercial se utiliza entre el 30% hasta el 80% para resolver los problemas operativos o de servicio.

Problemas más impactantes en la gestión de PQR'S:

- Servicio inconsistente: la atención brindada a través de cada canal formal difiere en calidad, eficiencia y resultados.
- Áreas no integradas: las áreas dentro de la organización que hacen parte del modelo de servicio interactúan como silos, cada área está interesada en sus resultados individuales. Por ejemplo: la relación entre las operaciones de Contact Center tercerizadas y las áreas que gestionan las PQR's, por lo general no están articuladas.
- Procesos manuales: en la era de la digitalización, aun las organizaciones tienen definidos procesos de atención manuales que incrementan el riesgo de incurrir en un error.
- Imposibilidad de comprometerse con tiempos específicos de entrega: generación de falsas expectativas con relación a los tiempos de entrega de un producto, y si se presentan situaciones desfavorables, el tiempo de resolución es muy extenso.
- Procesos no estandarizados: los procesos no están normalizados, existen tantos modelos de procesos como áreas dentro de las organizaciones.
- No hay segmentación de servicios: existe segmentación de servicios a la hora de vender, pero en la resolución de una PQR, es limitada la segmentación y distinción, incidiendo en los tiempos de atención inequitativos.
- Clientes prefieren una atención personalizada en la oficina: en la era de la transformación digital los clientes recalcan la poca personalización de la atención de PQR's en los procesos digitales y automáticos, por consiguiente, prefieren la atención de sus PQR in situ.
- Funciones de la fuerza comercial: la fuerza comercial de las organizaciones usa entre el 30% y 80% del tiempo, para resolver problemas operativos o de servicio limitando el tiempo que deben dedicar a la gestión comercial.

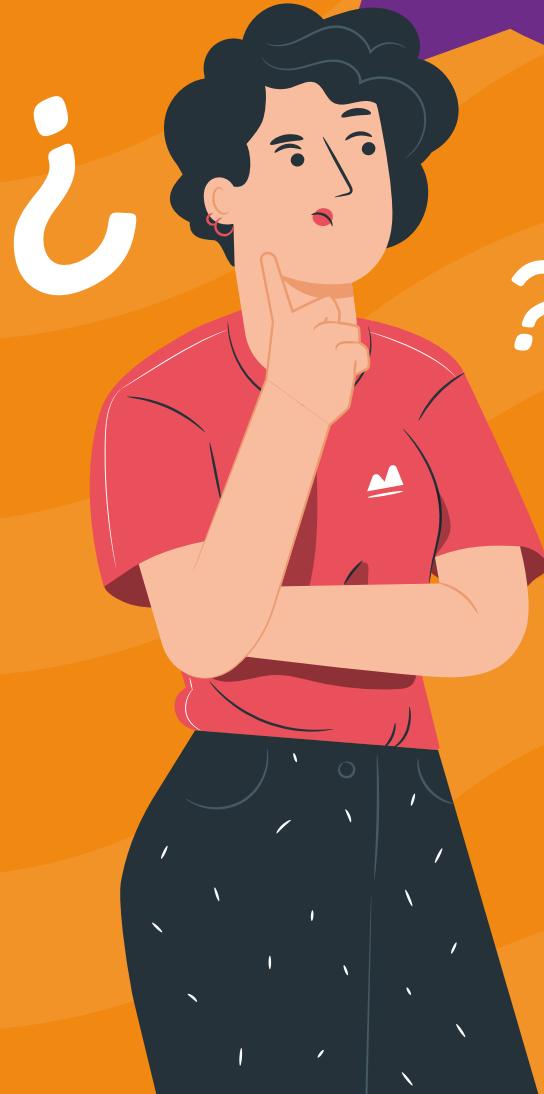
03 MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE PQR'S

La implementación de un modelo de atención integral de PQR's es la mejor forma de solucionar los problemas descritos anteriormente. La gestión de PQR's plantea el componente fundamental del modelo de servicio definido por la organización, ciertamente un modelo integral que contempla desde los canales formales de atención hasta las áreas que intervienen en la solución y los medios de respuestas utilizados.

El modelo de atención se divide en cuatro etapas:

1. Autogestión del cliente a través de los canales formales definidos por el banco.
2. Atención de las PQR's sin respuesta en la autogestión a través de un primer nivel de atención. En este nivel se encuentra el contact center y los asesores in situ con la finalidad de resolver en línea el 80% de las PQR que ingresen.
3. El segundo nivel de atención integrado por un área de reclamos centralizada (CSI) orientada a solucionar autónomamente el 80% de los requerimientos radicados. En este nivel adicional a atender los requerimientos radicados por el primer nivel también hace frente a los requerimientos enviados por los entes de control.

4. El tercer nivel compuesto por las áreas de operaciones, tecnología y comercial, por medio del cual se escalan el 20% de PQR's que no tiene una respuesta autónoma el área de CSI.



MODELO DE ATENCIÓN INTEGRADO DE PQR'S

80% Solucionado por el IVR

Contact Center



Digital



Sucursal



Reguladores

NIVEL 1

80% solución

NIVEL 2

Área de PQR-CSI
85% solución

NIVEL 3

Otras áreas
Áreas Operativas
Tecnología
Comercial

El flujo de atención es importante potencializarlo con la trazabilidad de cada uno de los eventos que el cliente tiene con el banco. A este respecto, es necesario utilizar una herramienta de gestión de

PQR's que permita administrar el paso a paso de cada evento y que integre cada uno de los canales de atención.

3.1 ZOOM AL PRIMER Y SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN

Un modelo exitoso de gestión de PQR's se genera en el funcionamiento armónico del primer y segundo nivel de atención y se caracteriza por proveer un Contact Center empoderado y un área centralizada de PQR's autónoma.

Un área centralizada de PQR autónoma permite administrar la gestión de PQR de tal forma significativa que genere especialización en los procesos, identificando la causa del problema y garantizando el descenso de los eventos radicados.

Un Contact Center empoderado permite aumentar el FCR (solución al primer contacto) y reducir los eventos radicados al área de PQR.



contact center

UNIDAD ESPECIALIZADA EN PQRS



¡TODOS LOS REGISTROS DE EVENTOS POR SISTEMA!

CONTACT CENTER EMPODERADO

- Soporte técnico sobre plataforma.
- Servicios Postventa.
- Entrega de productos.
- Devoluciones en línea.
- Suministra tiempo máximo de solución cuando no es en línea.

ÁREA DE RECLAMOS AUTÓNOMA

- Establece causa raíz del problema y disminución de volúmenes.
- Retroalimentación área o dueño del proceso que genera el problema.
- Define los SLA por entregas con las áreas.
- Maneja centralizadamente reclamos y solicitudes.
- Responde al cliente.
- Define estándares.
- Prioridad por emociones e impacto.
- Gestión proactiva
- Devolución de llamadas (final).

3.2 PREMISAS DEL MODELO

La guía de planeación del modelo precisa para el correcto funcionamiento las siguientes cuatro premisas.

1. Garantizar resolver al primer contacto.
2. Si no existe respuesta al primer contacto, solucionar a través del área centralizada de PQR (CSI).

3. Estructurar el modelo de atención para garantizar respuestas al 100% de todas las interacciones del cliente con el banco.

4. La contestación se entrega por un área de servicio.

3.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Este modelo de atención integral garantiza la consistencia en todos los contactos que el cliente adquiera con el banco, por consiguiente, estas

interacciones serán rentables y proporciona calidad en la atención a través de cualquier canal sobre todos los productos y servicios del banco.



Requiere un cambio cultural en el Banco y una fuerte compañía de comunicación interna.

3.3 IMPACTO EN LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

La implementación de este modelo genera un impacto en las dimensiones de gente, procesos e indicadores, infraestructura y comunicaciones.

- **Dimensión gente:** impacta en la estructura organizacional que soporta el modelo, la definición de perfiles por las competencias adecuadas, la selección y contratación por las competencias definidas, la creación y modificación del plan de entrenamiento y medición (Balanced Scorecard) y la definición del plan carrera.
- **Dimensión procesos e indicadores:** incide en la definición de indicadores a nivel de cliente, gente, operación y financieros. Además de la medición de la capacidad instalada y su comparación con la capacidad requerida, la definición del grado de empoderamiento y

atribuciones para la toma de decisiones en pro del cliente y la medición de los costos financieros del modelo.

- **Dimensión infraestructura:** incluye tanto la infraestructura física como la tecnológica. En la infraestructura tecnológica se determina cuáles son las necesidades a nivel de herramientas para la gestión de clientes (IVR, IA, CRM, Work Flow), conjuntamente con la inclusión de nuevos canales de atención y funcionalidades digitales.
- **Dimensión comunicaciones:** busca posicionar interna y externamente al área a través de campañas comunicación para clientes externos e internos, la apropiación cultural del modelo de servicio y la segmentación en la atención de clientes por canal.



GENTE

- Estructura organizacional que soporta el modelo.
- Perfil por competencias.
- Selección y contratación por competencias (directo).

- Indicadores: Cliente, Gente, Operación, Financieros.
- Capacidad Instalada.
- Empoderamiento para toma de decisiones pro cliente.

- Plan de entrenamiento medición (Score Card).
- Reconocimiento y motivación (WOW), rituales de construcción de equipos.
- Plan de carrera.

- Macro procesos y subproceso.
- Responsabilidades del área de servicio al cliente y traslado de actividades que no pertenecen al área.
- Costos del modelo.



PROCESOS E INDICADORES



INFRAESTRUCTURA



COMUNICACIÓN

Establecimiento de las necesidades del modelo en:

- Herramientas de trabajo en Software para la gestión de clientes, software, hardware (IVR, CRM, gestión de reclamos).

- Posicionamiento interno del área.
- Posicionamiento externo del área.
- Campaña de cultura de servicio.

- Diseño del área de servicio, distribución adecuada de acuerdo al modelo definido.
- Funcionalidades de canales digitales.
- Apps y Nuevas

- Campaña de comunicación a clientes vitales.
- Segmentación en la atención de clientes por canal.

04 MEJORES PRACTICAS POR DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 GENTE

Las mejores prácticas están relacionadas con:

- **Selección por competencias:**

El proceso de selección por competencias inicia con la definición de Job Descriptions claros y detallados. De acuerdo al tipo de rol que ejecutan los asesores y analistas del Contact Center y CSI,

en el proceso de selección se debe tomar la mayor ponderación a las competencias necesarias para cada rol más que al perfil profesional y experiencia; del mismo modo, realizar pruebas de redacción, escucha activa y síntesis.

Las competencias necesarias para estos dos roles son:

CONTACT CENTER	NIVEL
Atención al detalle.	Lectura
Escucha atenta	Síntesis: Información relevante para el cliente y para banco (causa raíz) Buena redacción.
Capacidad de síntesis.	Conocimiento técnico
Buena dicción y buena redacción.	
Conocimiento técnico.	

• **Planeación de la capacidad instalada:**

En la gestión de los recursos de la organización para soportar el modelo de atención integral, es importante examinar la planeación de la capacidad instalada y la capacidad requerida. Para este fin, es necesario generar la planeación e incorporar la mayor cantidad de variables posibles. Como mejores prácticas es recomendable planearla considerando las siguientes variables:

- **Picos de requerimientos:** determinar estacionalidades anuales, meses puntuales e impactos por campañas comerciales del banco o errores tecnológicos y/o operativos.
- **Rotación:** calcular el porcentaje de rotación (voluntaria e involuntaria) así como los ausentismos programados (vacaciones, licencias, días compensatorios) e incapacidades.
- **Capacitación:** determinar las horas de formación necesarias para capacitar lo

técnico (procesos, productos, servicios) y las Soft Skills. Ciertamente conocer cuánto dura una formación inicial y cuantas horas de actualización y refuerzo necesita un asesor/analista por mes.

- **Horarios:** con el fin de generar la mayor eficiencia y productividad, establecer diferentes turnos laborales para aprovechar al máximo la gestión de los picos y el teletrabajo. Contemplar el rediseño de los turnos fijos de 8 horas por turnos de 4 y 6 horas que permitan lograr mayor efectividad.
- **Especialización:** evaluar si existe especialización por segmento y/o producto. Imprescindible tomar en consideración que siempre la especialización aumenta la capacidad requerida.

Para garantizar al menos el cubrimiento de vacaciones disponer 1 back up por cada 16 personas.

Gestión a través de área de análisis de datos.



1 back up x cada 16 personas Supernumerarios.

• **Entrenamiento y formación:**

El plan de formación de los recursos está dividido en tres etapas: formación inicial, formación de actualización y formación de refuerzo.

Para la formación inicial se construye un Timming dividido por módulos y con el detalle de la temática a tratar en cada uno de los días, la duración de cada tema, herramientas a utilizar, responsable de la

formación, proceso y evaluaciones de certificación a realizar y plan de inmersión en la operación.

Este plan se diseña examinando el concepto de silla universal, por medio del cual los asesores de primer nivel (Contact y oficina) pueden ser mutuamente Back Ups. Adicionalmente, considera que del 35% al 40% del tiempo total del plan se dedique a la dimensión práctica o experiencial.

Semana 1	1	2	3	4	5	Semana 2	6	7	8	9	10	Semana 3	11	12	13	14	15	Semana 3	16	17	18
	Etapa 1		Etapa 2				Etapa 3		Etapa 4		Etapa 5		Etapa 6		Etapa 7				Etapa 7		
Soft Skills		Gestión Presencial y Llamadas			Introducción herramientas tecnológicas		Productos Contact Center y Presencial		Otros Canales	Gestión Cobranzas		Dimensión Práctica o Experiencial			Dimensión Práctica o Experiencial						
18 horas		30 horas			4 horas		16 horas		12 horas	10 horas		50 horas									

Total de horas de formación : 140

En general, un **plan de capacitación inicial** que incorpore todos los productos, servicios y canales del banco tiene una duración entre 100 y 140 horas. La diferencia de horas depende de la cantidad de productos, servicios y canales que tiene organizado cada banco.

Las **formaciones de actualización** buscan poner al día a la operación sobre nuevos productos, procesos, servicios o canales que implemente el banco. Aún cuando estas formaciones puedan ser

dictadas directamente por las áreas de producto y comercial, es indispensable que antes de ello sean validadas las temáticas a tratar por parte de los formadores de la operación objetivo (primer o segundo nivel) con el fin de poder llegar al nivel de detalle adecuado.

Las formaciones de refuerzo son aquellas que se generan por hallazgos encontrados en el proceso de monitoreo, sea éste el tradicional de calidad emitida, calidad percibida o evaluaciones cualitativas como *Mystery Journeys*.

Actualización y refuerzo



Área de soporte



Supervisor



Agente de servicio



Analista CSI



Coordinador

Cada una de las etapas de formación aquí definidas debe ser considerada para los cargos de la operación.

4.2 PROCESOS E INDICADORES

• Monitoreo y calidad

El monitoreo y medición de la calidad se realiza para cada operación definida, para cada clúster y canal de atención existente. Paralelamente en esta medición se afianza en el siguiente ciclo de calidad:

Definición de indicadores vitales de experiencia

Medición según necesidad

Implementación de proyectos

- Procesos inter funcionales
- Mejora en áreas definidas

Plan de acción

Este ciclo permite que constantemente evaluar las interacciones existentes.

Análisis gerencial

El primer paso para implementar este círculo de calidad es definir el estándar de atención deseada, por lo tanto, se incluyen mediciones a nivel de Soft Skills y conocimiento técnico.

• Medición de satisfacción

Previamente a definir de manera correcta cuál es la medición de satisfacción necesaria, es indispensable empezar por comprender cuál es el proceso de satisfacción que vive el cliente.

Este proceso inicia con la generación de **expectativas** del cliente a través de la promesa de valor ofertada y de la confiabilidad brindada.

La siguiente etapa es la generación de **experiencia** por medio de las **emociones** vividas por el cliente. En esta etapa se determina la calidad percibida, la experiencia positiva o negativa vivida por el cliente y la conexión de este con el banco.

Posterior a esta etapa, se halla la **satisfacción** generada en el cliente y la cual básicamente nos muestra la brecha existente entre la expectativa previa (etapa 1) y la percepción generada en la etapa vivencial (etapa 2).

Finalmente, el proceso de satisfacción del cliente culmina con la etapa de generación de **lealtad**, la cual evalúa la fidelidad del cliente a través de las recompras de productos, las recomendaciones que proporciona del banco y la recordación positiva y negativa de las interacciones que sostuvo.

En este contexto el modelo integrado atención de PQR busca resolver a nivel de satisfacción cinco interrogantes: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?

Para ello se apalanca en cuatro estrategias de medición:

Medición	Periodicidad	¿Qué se mide?
Estratégica Cuantitativa	Cada seis meses	a.) % de satisfacción con el banco. b.) % satisfacción con los canales. c.) % satisfacción con los productos. d.) % gestión de reclamos. e.) % gerentes cuando esta carterizado. f.) Calculo del NPS

Medición	Periodicidad	¿Qué se mide?
----------	--------------	---------------

Táctica

Cada tres meses

1. Táctica cuantitativa:

- a.) medición CC (medición de las características del canal).
- b.) presencial (medición de experiencia en los puntos).

2. Táctica cualitativa: Mystery Shopper telefónico y presencial.

PQR's

Semanal

Para cada evento de servicio cerrado el área de monitoreo toma muestra (10%) y hace encuesta de satisfacción, si lo califican con menos de 3 (Escala de 1 a 5) se reporta al supervisor de CSI que se comunica en máximo 24 horas al cliente, garantiza la solución y continúa con la retroalimentación al analista.

Cualitativa

Diario

Medición por interacción de las emociones:

- Telefónico: speech analytics.
- Presencial: video analytics

• **KPI's área de CSI**

Los principales KPI's que se miden en un área de gestión de PQR's son:

- **Resolución del 80%** de todos los eventos dentro del tiempo estándar definido.
- **El 100%** de todos los eventos recibidos en segundo nivel con respuesta al cliente, es decir todo lo que se asigna se responde.
- **El tiempo de atención** de los eventos cada vez es menor, es recomendable reconocer la oportunidad en la respuesta del PQR's bajo

la premisa: "si se puede responder antes del estándar de tiempo definido, debería realizarse".

- **Variación semestral del 50%** del Pareto de tipologías. El área de CSI asume el análisis de las causas de las PQR y consiguientemente toma acciones para reducir el volumen del top.
- **Calidad emitida:** resultado de la medición realizada por el área de calidad.
- **Calidad percibida:** resultado de la medición semanal realizada a los casos cerrados donde se mide la satisfacción del cliente con la gestión del caso.

La herramienta ideal para medir estos indicadores es el Balanced Scorecard. Este formato de seguimiento permite evaluar el desempeño del área tanto a nivel grupal como individual, por eso es de vital importancia que se incluyan en la medición de todos los cargos del área, desde analistas hasta gerentes.

El Balanced Scorecard es una práctica óptima que incluye los resultados del jefe directo y de los pares, por ejemplo: en el Scorecard del Jefe del Call Center se puede plantear un indicador que mida el cumplimiento del Scorecard del gerente del área y un indicador que mida el cumplimiento

del Scorecard del Jefe de CSI. De esta manera se 'obliga' a que los pares realicen un esfuerzo conjunto para lograr el cumplimiento de los indicadores individuales, del jefe, del par y por ende del área.

Otra buena práctica a implementar, es la inclusión en el Balanced Scorecard de las áreas de operaciones, tecnología y comercial de indicadores como: cumplimiento de los SLA's, índice neto de satisfacción y resultado de NPS.

A manera de ejemplo este sería el Balanced Scorecard de un supervisor de CSI:

Bsc servicio al cliente	Peso	Q1	Q2	Q3	Q4
Supervisor de CSI	100%				
Cumplir con el Scorecard del jefe directo	40%				
Indicadores Estratégicos	60%				
Indicador 1	15%				
Indicador 2	40%				
Indicador 3	15%				
Indicador 4	15%				
Promedio Ponderado de los otros pares	15%				

En el ejemplo anterior la medición se divide en un peso específico para el cumplimiento de los indicadores del Jefe Directo correspondiente al 40% y un 60% en el cumplimiento de indicadores

estratégicos (pueden ser los seis iniciales). Dentro de estos indicadores estratégicos también se incluye el promedio ponderado de cumplimiento de los otros pares y se le asigna un peso del 15%.

4.3 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Recepción PQR's

- A través de cualquier canal.

Respuesta

- Plantillas.
- Respuestas automáticas.
- Causal de cierre.

• Herramienta de gestión de eventos

Para poder realizar la trazabilidad y seguimiento completo a cada evento es fundamental contar con una herramienta que permita:

- **Recibir y tramitar una PQR** a través de cualquier canal formal de atención.
- **Registrar el evento** a través de niveles de tipificación y control de duplicidad de casos.

• **Gestionar la PQR** a través de asignaciones por balanceo de carga, reasignaciones de casos manuales, estados de gestión, registro de comentarios aclaratorios.

• **Gestión de respuestas** a través de parametrización de plantillas, respuestas automáticas vía SMS o email, causales de cierre.:

Registro del evento

- Tipificación y asignación por niveles.
- Control de duplicidad.

Gestión

- Reasignar.
- Registrar proceso.
- Estado Gestión.

Adicionalmente, esta herramienta permite generar reportes en tiempo real e histórico y desarrolla parámetros de referencia de las notificaciones y escalamientos desde la radicación del caso hasta la resolución del mismo.

Notificaciones y escalamientos



• Inteligencia artificial y Chat Bots

La automatización en la atención de las interacciones de los clientes ha ejercido como método determinante para enfrentar eventos como el impacto de la pandemia en el modelo de atención de las entidades financieras. No obstante, para que un proceso de automatización logre el impacto deseado debe tener en cuenta al menos las siguientes premisas:

- El plan de automatización debe ser integral e incluir imperativamente la recepción y gestión de PQR's.

• Brindar al cliente la opción de comunicarse con un asesor de servicio, aun cuando esté implementado la automatización como nuevo canal de atención.

• Automatizar primeramente interacciones de complejidad baja.



Web Chat



WhatsApp



G-mail



Facebook fan page



Facebook messenger



Instagram



Telegram



Google RCS



Plataforma de voz

Atención humana



> Chatbot con inteligencia artificial



4.4 COMUNICACIONES

• Comunicaciones internas

Buscar posicionar el área (CSI + Contact Center) al interior de la organización. Para ello se pueden realizar campañas, cursos de servicio con los clientes internos e implementar prácticas de endomarketing.

• Comunicaciones externas

Realizar un diagnóstico de las comunicaciones actuales y aplicar recomendaciones para el fortalecimiento de las mismas. A tal efecto, brindar transparencia con la mayor cantidad de información (no sensible) sobre el área: niveles de servicio, horarios de atención, trámites a realizar por cada canal, tips de seguridad, etc.

05 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL

Una estructura de vanguardia para la gestión integral de PQR's busca centralizar todas las interacciones del cliente con el banco. En ese sentido áreas como CSI y el Contact Center

proceden a depender de la misma gerencia, percibida esta como una gerencia independiente de operaciones o comercial, y con línea directa con la presidencia del banco.

Servicio al Cliente



Esquema de estructura base para la implementación del modelo, ésta se puede ampliar dependiendo de la estructura actual de cada banco.

En esta estructura existen 4 áreas dependientes de la gerencia de servicio al cliente:

- **Contact Center:** actúa como área de primer nivel en la resolución de PQR's, define su grado de especialización. La especialización hace sentido cuando el cliente tiene un conocimiento competente, por ejemplo: el tesorero de una empresa quién se encarga de autorizar los pagos de la compañía.

- **CSI:** área de segundo nivel, al igual que el contact center determinar su grado de especialización es esencial.

- **Calidad y mejoramiento:** área independiente de las operaciones (CSI y Contact) a fin de no ser juez y parte. El área administra las mediciones de calidad y experiencia.

- **MIS:** área que consolida, analiza y mide los KPI's de las tres áreas anteriores.

Todos los cambios y/o ajustes van orientados a que el cliente sea la piedra angular y así mejorar su experiencia del servicio.

Existen temas sustanciales y sencillos de implementar, no obstante, es fundamental

tomar en consideración la inversión en temas tecnológicos y/o de la estructura en sí. La cultura organizacional contribuye notablemente a la ejecución de los cambios y apoya el desarrollo del empoderamiento del modelo en cabeza de la presidencia de la compañía.

BENEFICIOS/VENTAJAS

El foco de la organización es experiencia y servicio.

La estrategia de experiencia tendría un facilitador responsable del Comité Ejecutivo.

El cliente queda posicionado como el centro de la estrategia del banco.

Habilitador para el proceso de cambio de cultura de servicio en el banco.

Da velocidad a la implementación de los cambios.

Indicadores desagregados y análisis detallado de la experiencia.

DESVENTAJAS

El banco no tiene las capacidades y conocimiento actualmente para ejecutar la estrategia.

Implica inversión adicional en el recurso humano.

Esta área tendría un fuerte impacto en las áreas de soporte, principalmente en tecnología, operaciones, recursos humanos, riesgo y administración.

Muchos cambios que podrían generar focos de resistencia / no adaptación a la implementación de estrategia.

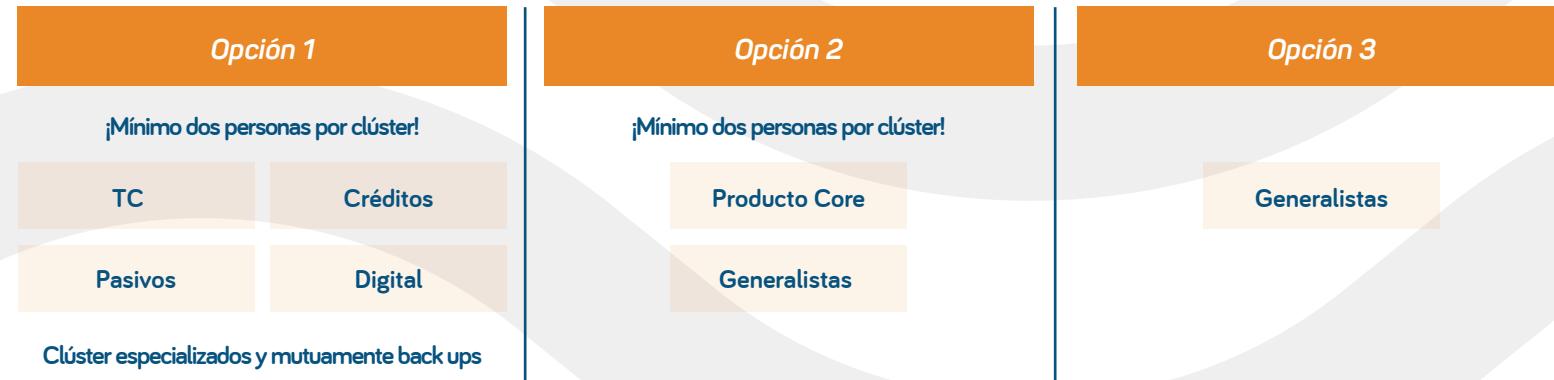
Paralelamente, existe un punto de partida importante en la estructura de CSI y dónde se identifica el foco del banco, las especializaciones del equipo o la integridad sin mayor profundización.

Por consiguiente, existen varias opciones a contemplar:

1. El banco tiene diversos productos exitosos, así mismo existe un top de solicitudes, consecuentemente especializaría a todos y cada uno de los productos, o aquellos dónde el volumen de clientes activos tiene mayor representación.

2. En un nicho específico, los requerimientos en un gran porcentaje dependen de un producto, en tal sentido, se especializa a unos analistas con el producto Core y el restante formarlos generalistas considerando que la representación no requiere abarcar más productos.

3. Preferencia por tener un equipo de generalistas con conocimientos básicos de todos y cada uno de los productos, y cuándo se precise escalar casos dónde se requiera mayor profundidad.



Ventajas especialización:

- Adquiero mayor conocimiento
- Mayor FCR, menos casos escalados a 3 nivel
- Mayor poder de negociación con 3 nivel para definición de SLA's

Desventajas especialización:

- Más costoso
- Improductividades
- Control operativo más dispendioso

De acuerdo a estas opciones, es válido tener claro un sistema dónde se visualice la trazabilidad de cada caso, contemplando los canales por los cuáles

llega cada uno, garantizando resolver la mayor cantidad de posibles sucesos en un promedio de 80% en el primer contacto (IVR, chat box).



Teléfono/
Número único



E-mail



Online web/chat



Puntos de venta



Redes sociales



WhatsApp

Registro en el sistema de PQR

Retención
IA 80%

Solución primer
contacto:
80% - 20%

No resueltas
CSI 15%
Otras áreas 5%

Proactivos
Solicitudes
respectivas

Respuesta al cliente

Es recomendable definir y comunicar al cliente cuál es el primer canal de contacto, de esta manera se mitiga que lleguen casos que pueden ser atendidos de manera más rápida por otro medio. La óptima experiencia de servicio parte de la buena comunicación que existe con el cliente.

Para este punto es importante tener definida la matriz de catalogaciones y así considerar las definiciones de canales de respuesta. Seguido a esto se elabora y diseña la estrategia, tomando en cuenta 3 puntos clave:

Segmento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Niveles de servicio/atención diferenciados por segmento? • ¿Matriz de solicitudes y reclamaciones por segmento? • ¿Qué diferenciación existe en el mercado local?
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál debe ser la diferenciación por canal? • ¿Se requieren funcionalidades adicionales para atender solicitudes y reclamaciones? • ¿Qué impacto tienen los procesos actuales en la satisfacción y experiencia del cliente?
Eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se pueden migrar solicitudes y transacciones a canales más costo-eficientes? • ¿Se puede disminuir la demanda de solicitudes y reclamaciones realizando mejoras en productos y procesos? • ¿Cuál es la capacidad instalada y disponible? • ¿Cuál sería el impacto esperado de concientizar a los clientes en el uso de los canales electrónicos?

Al momento de definir las diferenciaciones por canal se analizan dos variables, volumen y el grado de complejidad de acuerdo con los siguientes casos:

1. **Nivel de volumen alto y complejidad baja:** para canales digitales.
2. **Nivel de volumen y complejidad intermedios:** para primer nivel.
3. **Nivel de volumen bajo y complejidad media o alta:** escalamiento a CSI.



Complejidad



¿Cómo definir los tiempos de respuesta de un evento?

Para definir los tiempos de respuesta de un evento en primera instancia lo que se debe contemplar son los siguientes aspectos:

1. ¿Qué demanda el cliente?
2. ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Aporta la competencia valor agregado?
3. ¿Cómo puedo mejorar con los recursos actuales? ¿Qué costo implica realizar cambios?

03. ¿Cuánto me cuesta igualar o mejorar mi tiempo?

Capacidad Banco

¿Qué puedo hacer con mis recursos actuales?

02. ¿Ofrecen tiempo que el mío? ¿brinda algún valor agregado?

Competencia

¿Qué está haciendo mi competencia?

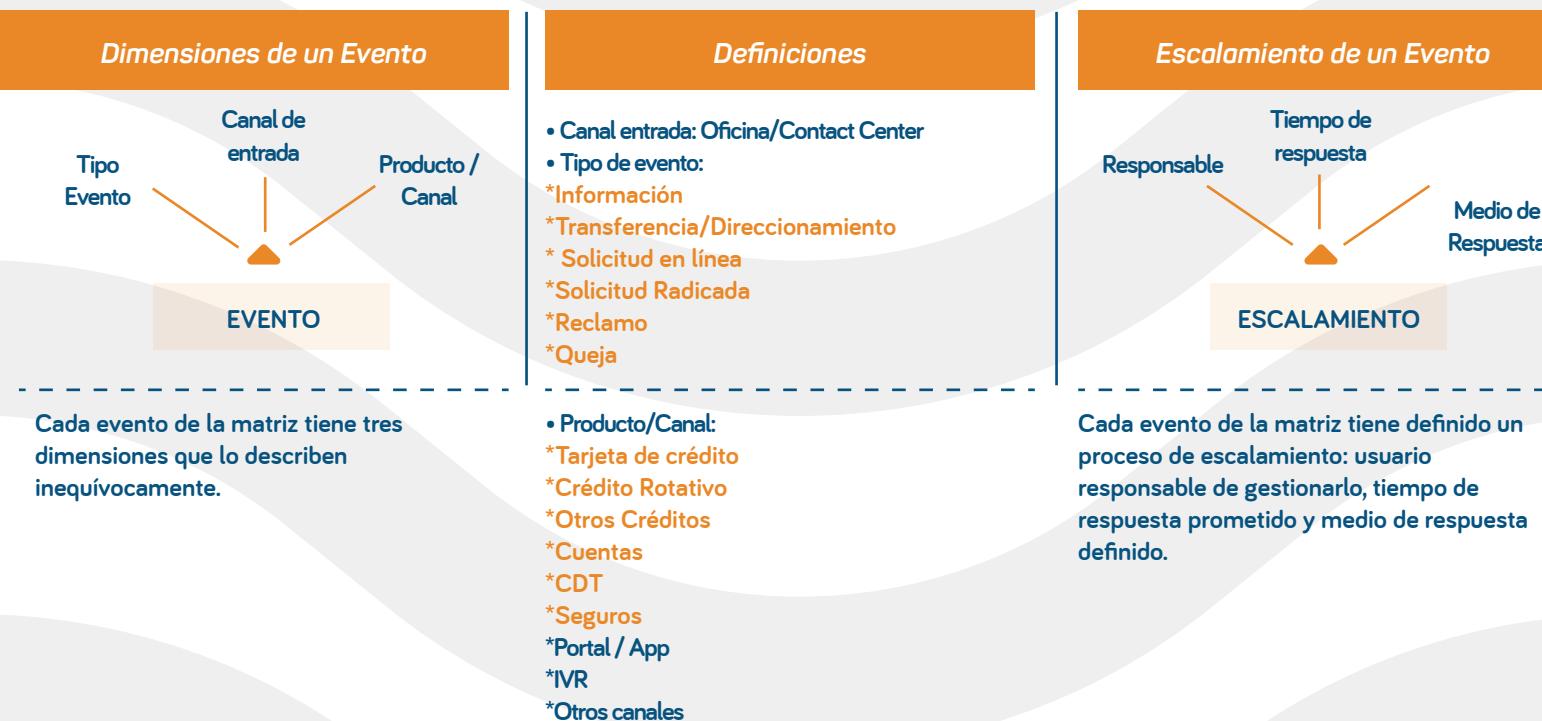
01. ¡Menor tiempo!
¿Qué demanda el cliente?

Si mi tiempo estándar es el que puedo prometer con mi capacidad actual, pero el cliente no lo satisface y la competencia lo mejor: ¡Debo mejorarlo!

06 MATRIZ DE CATALOGACIONES

La matriz permite consolidar los motivos de contacto del cliente (evento) a través de cualquier canal, es decir, es el input para mejorar el FCR y la migración a canales digitales.

CARACTERÍSTICAS DE LA MATRIZ DE CATALOGACIÓN PROPUESTA



Realizar el análisis para determinar si las oficinas están adecuadas tecnológicamente es fundamental, de esta manera se consolidan las solicitudes recibidas del canal así estén resueltas; en caso de no tener un sistema único para

evidenciar esa trazabilidad, se puede optar por un informe dónde daten las solicitudes recibidas, resueltas o remitidas, para finalmente incluirlo en las catalogaciones.

Orden de la metodología para calcular la solución en primer contacto:

Metodología

Inventario de interacciones por todos los canales.

01

Registro de TX financieras y no financieras por todos los canales.

02

Con la totalidad de TX no financieras por todos los canales, se calcula cuales son resueltas en segundo nivel y primer nivel.

03

Se compara el total de TX resueltas en primer nivel con el total de TX no financieras registradas. FCR

04

Para incrementar el FCR: Migrar lo que está en segundo y tercer nivel a primer nivel con las seguridades requeridas y migrar de primer a algún canal autoservicio.

05

¿Cómo decidir qué migrar? Pareto de oficinas, Pareto de call center resuelto en línea y Pareto de resuelto en segundo y tercer nivel de la organización.

06

¿Cómo decidir en qué orden migrar? Identificar la causa-raíz limitante de la migración: Proceso, tecnología, Capacitación, Gente.

07

¿Dónde puedo generar eficiencias? Procesos que requieren habilidades especiales.

08



07 PRINCIPALES COMPONENTES DE FCR

Limitantes recurrentes:

- No todas las interacciones están registradas.
- Oficinas no tiene registro de atención en primer nivel.
- Múltiples herramientas de radicación.
- Dificultad en la generación de reportes.
- En los canales virtuales, depurar las transacciones registradas identificando cuál transacción se tomará como eje del conteo.

Al definir la matriz es clave tener en cuenta todo su entorno, es decir, contemplar las áreas que intervienen en su construcción para el logro en conjunto, con el objeto de mejorar la experiencia

del cliente. Especialmente en este sistema visualizamos: procesos, gente, indicadores, infraestructura y comunicación.

Procesos

- Plan de Migración
- Comité de Servicio
- Empoderamiento
- Matriz de Catalogaciones
- Matriz de Riesgos

Comunicación

- Programa de Cultura
- Nuevo Modelo de Atención

Infraestructura

- Herramienta de Gestión
- Proyectos de Tecnología

Indicadores

- Trazabilidad de interacciones
- Medición FCR
- Satisfacción
- Lealtad
- KPI's

Gente

- Área CSI
- Áreas de Soporte
- Supervisión
- Plan de Entrenamiento

08 FACTORES DE ÉXITO

Tener en cuenta dos puntos críticos:

Primeramente, en procesos, examinar cuál es el nivel de riesgo a asumir por la organización, para ello se construye en conjunto con el área de riesgos y no de manera aislada.

En segundo lugar, en caso de no poder realizar cambios tecnológicos y se adopten modificaciones

- Antes de brindar nuevas alternativas se consideran los valores agregados, inicialmente realizar una retrospectiva de aquello que aún el cliente no recibe. Recuperar la confianza en los tiempos previstos y brindar la respuesta para lograr el cumplimiento de la promesa de servicio al cliente, posterior explorar con los valores agregados.
- En contraste con los niveles de servicio y atención de la competencia analizar si el modelo se encuentra en la media o son mejores a los esperados. (se miden de la misma forma y son comparables).
- Evaluar la posibilidad de procesos de inversión para nuevas tecnologías donde exista integración de la información, soporte de productos y servicios de uno o todos los canales.
- Acompañar la implementación del modelo con la instrucción de presidencia dónde

con la implementación manual, se debe definir cuáles son los controles que se deben realizar para garantizar mitigar los porcentajes de riesgo. Es determinante que las áreas de servicio sean incluidas en todos los proyectos que se estimen de cara al cliente, para aportar su experiencia y adicional para sus planes de mejora que pueden apalancarse en ciertos proyectos alternos con desarrollo tecnológico.

paralelamente se da una transformación de cultura organizacional para todos en la compañía.

- El equipo de Contact Center está en gran medida especializado y totalmente empoderado.
- Existe un compromiso de las otras áreas involucradas y/o KPI'S compartidos para mejorar la capacidad y calidad de las respuestas.
- Exista soporte en la toma de decisiones del proyecto en el comité ejecutivo.
- Precisar de un comité de servicio o experiencia que defina o priorice las acciones con el sombrero de cliente, siendo vocero y en parte auditor del servicio que debería tener el cliente interno o externo.
- Iniciar con un plan diseñado por fases que requiera una menor inversión.

09 MEJORES PRÁCTICAS DE CULTURA DE SERVICIO



Assesment Center

Garantizar que las personas con las competencias adecuadas para atender Clientes estén interactuando con ellos.



Centrada En el Cliente

- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Cuánto vale un reclamo.
- Cuánto vale un reproceso.



¿Cómo se monetiza?

Indicador de Rotación Voluntaria

- Procesos en Pro del Cliente y la empresa.
- ¿Cuánto vale contratar un nuevo Empleado?

Rituales

Un ritual es una serie de acciones realizadas por su valor simbólico que de algún modo brindan seguridad o comodidad en una experiencia. Dos rituales importantes son:

Garantizar un plan estructurado de bienvenida al cliente a través de estrategias internas con capacitaciones de servicio y motivación.

Realizar de manera periódica comités de servicios con los jefes de áreas y empleados de mayor desempeño, y feedback con los de menor desempeño, con la intención de obtener una óptima comunicación del Modelo de Servicio.

2. Enfoque interno

- Comunicar avances del Modelo de Experiencia a nivel ejecutivo y comercial de manera bimensual.
- Realizar comité de servicio trimestral a nivel ejecutivo y mensual en el área.
- Efectuar reuniones mensuales con el jefe de área y los empleados de mejor desempeño, a su vez una charla con los de más bajo desempeño.
- Plan estructurado de Bienvenida al cliente.

10 EMPODERAMIENTO

- Recompensa a la excelencia en servicio.
- Estrategia de comunicación interna: Charlas de Servicio y Motivación.
- 3. Enfoque externo**
- Campaña de posicionamiento del área a los clientes.
- Cumplimiento de promesas en los tiempos asignados

- Escuchar al cliente (Feedback, teléfono, cliente incógnito).
- Respuesta inmediata, medición de satisfacción y experiencia cualitativa/cuantitativa.
- Ser líder en el mercado, asistencia a congresos y ferias del sector.
- Actividad en redes sociales y marketing digital.
- Programa de fidelización de clientes VIP según segmento.

Entiéndase como la capacidad de poder tomar decisiones de acuerdo con su conocimiento, los tiempos, montos asignados, garantizando y priorizando siempre la mejor experiencia para el cliente, bien sea interno hablando de cultura

organizacional o bien sea el cliente final hablando en términos de servicio y PQRS.

¿La situación actual permite realizar todos los pasos o se realizará por fases?

01
FCR

Mejorar

02
Atribución

Posicionar el canal

03
Compensación

Lealtad

Una vez se identifican los pasos a seguir, tener la información necesaria para conocer al cliente e

identificar cuáles son sus necesidades, dolencias y/o expectativas con respecto al servicio prestado.

CONOCER AL CLIENTE



Con dicha información se implementan planes de acción, tener presente los siguiente Scripts o eventos:

- Capacitación de eventos reiterativos o especialización por producto, segmento o banca.
- Procedimientos o ajustes en el Journey.

• Costos de eventos para determinar atribuciones.

• Capacidad de respuesta si depende de áreas directas (procesos, fraudes, tecnología, etc.) o indirectas (áreas de negocio, marketing, oficinas, etc.)

• Tecnológicos para determinar la trazabilidad única de los canales.

• Resarcimientos o compensaciones adicionales, buscando sobrepasar las expectativas dando

un valor agregado para resarcir tiempos de espera, errores, etc.

IN-SATISFECHO

¿Estoy dispuesto a ponerme en el lugar del cliente y solucionar en lo posible con inmediatez su queja o solicitud?

¿Estoy dispuesto a retribuirle por su tiempo invertido para dicha queja o solicitud monetariamente u otro tipo de compensación?



¿Estoy siendo lo suficientemente claro en la comunicación para evitar quejas o solicitudes? Pag web, app, extractos, venta y postventa de productos, etc

¿Estoy dispuesto a confiar en que el cliente tiene la razón y resarcirlo monetariamente?



ASOBANCARIA