



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Análisis de procesos en un centro de
contacto de una Institución
Bancaria**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Erick Jaime Martinez Serrano

ASESOR DE INFORME

M.I. Héctor R. Mejía R.



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., Ingresa 2016

Facultad de Ingeniería
División de Ingeniería Mecánica e Industrial

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

1. CAPÍTULO 1: Grupo Santander.....	3
1.1. Los seis pilares de Santander	
1.2. Principales datos	
1.3. La marca de Santander	
1.4. Servicios Financieros	
1.5. Historia de Santander	
1.6. Filosofía de Santander.	
1.7. Contact Center Santander (CCS)	
1.7.1. Historia del CCS	
1.7.2. Filosofía del CCS (Misión, Visión y Valores).	
1.7.3. Estructura del CCS	
1.7.4. Modelo de relación con otras áreas	
1.7.5. Organigrama	
2. CAPÍTULO 2: Descripción del puesto, Analista de Procesos.....	15
2.1. Filosofía del Área	
2.2. Objetivos de puesto	
2.3. Metodología de Trabajo	
3. CAPÍTULO 3: Documentación y Certificación.....	19
3.1. Reglamentación y Procedimientos	
3.1.1. Objetivos de Reglamentación y Procedimientos	
3.1.2. Reglamentación en Santander	
3.1.3. Propósitos de la documentación	
3.2. Control Interno	
3.2.1. Unidad de Control Interno	
3.2.2. Filosofía del Control Interno	
3.2.3. Objetivos y lineamientos del Control Interno	
3.3. Elementos de la Documentación y Certificación	
3.4. Priorización de los procesos documentados para su Análisis de Mejora Continua.	
4. CAPITULO 4: Actividades de Mejora Continua	25
4.1. Plan del análisis de un proceso prioritario con la herramienta 5 W's y 1H.	
4.2. Definir la Problemática	
4.3. Análisis del Problema.	
4.4. Identificación de la Causa Raíz	
4.5. Planificamos las acciones	
• CONCLUSIONES	
• BIBLIOGRAFÍA	
• ANEXOS	

Introducción: En este documento se describe la función de un Ingeniero Industrial como analista de procesos en un Call Center de un Banco, iniciamos con la descripción global de la empresa y después iremos profundizando hasta llegar a las actividades del analista.

Objetivo: Mostrar las funciones que puede llevar a cabo un Ingeniero Industrial en un Banco, donde principalmente y con base a las necesidades de los clientes internos y externos, identifica y documenta los procesos prioritarios, detecta y mide el impacto de los problemas, encuentra y define las causas raíz; para crear, proponer, implementar y dar seguimiento a soluciones que reduzcan costos y aumenten la calidad del servicio.

1. Capítulo 1 Grupo Santander.

El modelo de negocio está basado en actividades de banca comercial, con servicios que alcanzan a 102 millones de clientes y se desarrollan en 15.000 oficinas de todo el mundo y en los canales: Banca Electrónica, Banca Móvil y Banca Telefónica. Estas actividades se despliegan mediante la diversificación geográfica del Banco en países europeos, Latinoamérica y Estados Unidos, a través de entidades locales jurídicamente independientes y autónomas en capital y liquidez. Este modelo de negocio proporciona al Grupo una gran recurrencia de sus resultados y solidez de su balance frente a crisis económicas generales. El modelo se complementa con negocios globales de banca mayorista, gestión de activos, banca privada, seguros, medios de pago y actividades de financiación al consumo.



Figura 1: Santander España.

1.1 El modelo de negocio se asienta sobre seis pilares:

1. Orientación comercial: Las relaciones duraderas y de mayor valor añadido con clientes se generan y mantienen en las oficinas.
2. Disciplina de capital y fortaleza financiera: Santander ha demostrado rapidez y eficacia para adaptarse a las exigencias de las autoridades internacionales y europeas en materia de capital surgidas en 2011.
3. Prudencia en riesgos: Es una característica que ha acompañado al Banco Santander desde su fundación, en 1857. Toda la organización está implicada en la gestión de riesgos y la función de control es independiente del negocio. En consecuencia, la tasa de morosidad del Grupo Santander está por debajo de la media del sector en las principales áreas geográficas.

4. Diversificación geográfica y modelo de filiales: La diversificación geográfica en 10 mercados principales le da a Santander un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes.
5. Marca Santander: La marca única en todo el mundo, transmite los valores corporativos del Banco a clientes, accionistas, empleados y la sociedad en general. Una estrategia de publicidad institucional mundial y los patrocinios corporativos son claves para aumentar la notoriedad del Banco Santander, consolidar el posicionamiento internacional y apoyar al negocio.
6. Eficiencia: Santander es uno de los bancos internacionales más eficientes, con un ratio de costes sobre ingresos del 44,9%. Las claves son el crecimiento recurrente de ingresos, la cultura del control del costes y una alta productividad en las oficinas Santander, apoyadas por una plataforma tecnológica global de operaciones y una mejora continua en todos los procesos.

1.2 Principales datos

- Modelo de negocio centrado en banca comercial: 86% de los ingresos y 80% de los beneficios
- 50.000 millones de euros, el mayor banco de la zona euro por capitalización bursátil
- 1,4 billones de euros en fondos gestionados
- Diez mercados principales: Brasil, España, Reino Unido, México, Portugal, Alemania, Chile, Argentina, Polonia y Estados Unidos.
- 102 millones de clientes
- 193.000 empleados
- 15.000 oficinas, la mayor red de la banca internacional
- 3,3 millones de accionistas, el mayor número del sector internacional
- Títulos Santander figuran en 63 índices bursátiles distintos
- 40.500 millones de euros en beneficio atribuido acumulado en cinco años
- 24.000 millones de euros en retribución acumulada a los accionistas en cinco años
- Santander, la cuarta marca más valiosa del mundo entre las financieras
- Máxima transparencia ante accionistas, analistas, inversores y la sociedad en general.
- 998 convenios de colaboración con universidades para la educación superior, en 16 países de cuatro continentes con 21.000 becas y ayudas al estudio en 2011

1.3 La marca Santander

La marca Santander es un activo estratégico del grupo. Transmite los valores corporativos del Banco a clientes, accionistas, empleados y a la sociedad en general.

Una sola voz la marca única Santander es el resultado del proceso de convergencia hacia una única gestión de marca. Transmite una imagen homogénea y consistente, con un único código de comunicación, es un activo estratégico del Banco Santander. Nos hace reconocibles como Grupo en los mercados ante analistas, accionistas y clientes; nos ayuda a posicionarnos entre los 10 primeros bancos del mundo. Una exigente gestión de nuestra identidad corporativa refuerza nuestro valor en el mercado.

La identidad visual del Santander se concreta en los símbolos corporativos: el logotipo, una llama flameando, más el color rojo y la palabra “Santander”. Es un esfuerzo de síntesis y potenciación de los elementos que componen todos estos conceptos: luz, transparencia, calor, proximidad. La identidad gráfica del Santander acerca al público sus valores corporativos y su larga historia de éxito empresarial.

Esencia de la marca: La definición del espíritu de una marca es clave para la creación de lazos de identificación del público con ella. El liderazgo, la fuerza y el dinamismo son atributos del Banco Santander que, por ello, inspira calidad, satisfacción, confianza y credibilidad.

Publicidad y Patrocinio: Banco Santander tiene una estrategia de publicidad institucional internacional que contribuye a reforzar y consolidar su posicionamiento global. En 2011, un año en que el sector de la banca sufrió especialmente, el mensaje corporativo del Banco se ha enfocado en atributos como la solvencia y el modelo de negocio geográficamente diversificado, sin olvidar nuestro posicionamiento de cercanía, confianza y compromiso con el cliente.

Santander patrocina desde 2010 a la escudería de Fórmula 1 Ferrari, con sus pilotos Fernando Alonso, español, y Felipe Massa, brasileño. Es una excelente herramienta de negocio, como demuestran las 350.000 tarjetas de crédito Santander-Ferrari vendidas en todo el mundo. Además, se mantiene el patrocinio a los dos pilotos de McLaren, los británicos Lewis Hamilton y Jenson Buton. Es la principal herramienta publicitaria del Banco en el Reino Unido.

En Latinoamérica, Santander patrocina de modo continuado la Copa Santander Libertadores y sigue trabajando para consolidar su identidad como “el Banco del Fútbol”, con otros patrocinios de este deporte, como la Copa América de Fútbol Argentina 2011, la Copa Sudamericana y un acuerdo de imagen con el futbolista brasileño Neymar da Silva Santos.

Ciudad Grupo Santander (CGS): La idea y filosofía del proyecto. Es una de las mejores sedes corporativas del mundo y uno de los proyectos más ambiciosos e innovadores emprendidos por una empresa española, tanto en dimensiones como por sus exigencias operativas. Esta ciudad empresarial ocupa una superficie de 250 hectáreas y cuenta con nueve edificios de oficinas, todos dotados con los mayores adelantos en comunicaciones internas, equipamientos para el puesto de trabajo y ahorro de energía. La CGS cuenta también con dos centros de proceso de datos, un centro de formación, una residencia hostelera para empleados, escuela infantil, grandes instalaciones deportivas y comerciales, y una amplia gama de opciones de restauración.

1.4 Servicios Financieros

- **Particulares:** Las entidades de Santander desarrollan productos y servicios para satisfacer todas las necesidades de sus clientes en el ámbito personal. Cualquier exigencia financiera será atendida, desde las operaciones bancarias diarias, hasta la gestión de inversiones o la financiación de la vivienda.

- **Empresas:** Ofrecemos soluciones y asesoramiento a la medida de cada empresa: desde la financiación de sus equipamientos e inversiones, o los servicios de cobros y pagos de comercio exterior, hasta la gestión de su Tesorería y una amplia oferta de servicios transaccionales.
- **Instituciones:** Banca Institucional es el área del Santander que ofrece el tratamiento especializado que las instituciones públicas y privadas demandan, coordinando y colaborando con las diferentes unidades que integran nuestro Grupo para ofrecer a los clientes institucionales una oferta global de productos y servicios.
- **Corporaciones:** Para nuestros clientes corporativos tenemos soluciones a medida en la financiación de sus inversiones, en la gestión de los riesgos financieros, en fusiones y adquisiciones, en salidas a Bolsa, en análisis, en depositaría y custodia de valores, o en gestión de tesorería y operaciones en los mercados de capitales.
- **Banca Privada:** Nuestra Banca Privada ofrece un trato personalizado y la máxima calidad de servicio, avalada por la profesionalidad y conocimiento de nuestros profesionales, que le aportarán un asesoramiento personal de la inversión, la planificación financiero-fiscal y el seguimiento permanente que usted necesita para obtener el máximo rendimiento.
- **Universidades:** Banco Santander trabaja para satisfacer las necesidades de las universidades y de la comunidad universitaria (investigadores, estudiantes, profesores y personal administrativo) en cada país.



Figura 2: Santander España.

1.5 Historia del Santander: comienza el 15 de mayo de 1857, cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto que autoriza la constitución del Banco de Santander. Desde sus orígenes fue un banco abierto al exterior, inicialmente ligado al comercio entre el puerto de Santander, en el norte de España e Iberoamerica.



Figura 3: Santander España 1857.

1900-1930. El gran crecimiento de principios del siglo XX: Entre los años 1900 y 1919 el Banco Santander dobló su balance, amplió su capital hasta los diez millones de pesetas, aumentó sus ingresos, se acercó a la cifra de medio millón de pesetas de beneficios en el ejercicio de 1917 y su rentabilidad se colocó por encima de la media de las sociedades de crédito españolas.

En febrero de 1920 Emilio Botín y López es nombrado primer presidente fijo del Banco de Santander.

La sede del paseo Pereda y primera red de sucursales: El período que transcurre entre 1919 y 1939 fue crucial para el Santander. En 1923 trasladó su sede social al edificio del Paseo de Pereda, fundó el Banco de Torrelavega y puso en pie una modesta red de sucursales, en la provincia (la primera en el Astillero en 1923) y fuera de ella (Espinosa de los Monteros, Lanestosa y Osorno, en 1924).

1930-1950. Emilio Botín Sanz de Sautuola y López impulsa la gran expansión: En 1934 Emilio Botín Sanz de Sautuola y López es nombrado director general de la entidad y en 1950 asume la presidencia e impulsa un gran proceso de expansión por toda España que, continuará en los años 60 con la adquisición de un gran número de bancos locales.

La entrada en Madrid en 1942: Ese año de 1942 compra una pequeña entidad, el Banco de Ávila, que le permitió instalarse en Madrid, ya por entonces la capital financiera del país.

Compra del Mercantil: En 1946 el Santander compra su viejo rival en Santander, el Banco Mercantil. Primeras oficinas en América y Londres: En 1947 se abrió la primera oficina de representación en América, en La Habana (Cuba), a la que siguieron otras en Argentina, México y Venezuela, y también un despacho en Londres. En 1956 se crea el Departamento Iberoamericano del Banco.

Un siglo de existencia y séptima entidad española: En 1957, al cumplir los 100 años de existencia, el Banco de Santander se había convertido en la séptima entidad financiera de España.

1960-1982. Primera filial en Argentina y creación del Intercontinental español: En 1960 Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos entra en el Consejo de Administración del Banco. Durante este período se compra el Banco del Hogar Argentino, primera filial del Santander en América Latina y posteriormente, en 1965, se crea el Banco Intercontinental Español (Bankinter).

Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, consejero delegado: En 1967 Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos es nombrado director general del Banco y posteriormente, en 1977, Consejero Delegado.

Compras en Puerto Rico y Chile: La adquisición en 1976 del First National Bank de Puerto Rico y la del Banco Español-Chile en 1982, convierten al Santander en pionero de la banca comercial en Iberoamérica.

1985-1990. Creación del Banco Santander de Negocios: En 1985 se constituye el Banco Santander de Negocios en España para desarrollar las actividades de banca de inversiones y mercados mayoristas.

Sucesión en la presidencia: En 1986 el actual Presidente Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, hasta entonces Vicepresidente y Consejero Delegado, es elegido para cubrir la vacante producida por el retiro de su padre, tras 36 años al frente del Banco. Sus dos primeros años en la presidencia están dedicados a sentar las bases para afrontar el reto de la modernización y expansión del Banco.

Compras en Alemania y Portugal, alianza con RBS: A finales de los 80, Santander refuerza su presencia en Europa con la adquisición en Alemania de la CC-Bank a Bank of America, entidad con más de tres décadas de experiencia en el mercado de financiación de vehículos. Se adquiere también una participación en el Banco de Comercio e Industria en Portugal y la alianza estratégica con The Royal Bank of Scotland, en 1988.

La Supercuenta Santander rompe el statu quo bancario y abre la competencia en el sector: En 1989 se produce el lanzamiento de la "Supercuenta Santander", uno de los productos financieros más innovadores de la historia bancaria española, que rompió el "statu quo" y abrió el sistema financiero español a la competencia.

1990-2000. Adquisición de Banesto: En 1994 la adquisición del Banco Español de Crédito (Banesto) se convierte en un hecho histórico de gran trascendencia para la historia de Santander, ya que lo sitúa en la primera posición del mercado español.

La segunda gran expansión en América: En 1995 comienza un segundo período de intensa expansión en Iberoamérica que permite desarrollar el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay.

Santander y BCH, la primera gran fusión bancaria del Euro: En enero de 1999 Banco Santander y BCH protagonizan la primera gran fusión bancaria en la Europa del euro. Nace así la mayor entidad financiera de España y líder en Iberoamérica. Posteriormente el Banco compra en Portugal el Grupo financiero Totta y Açores y Crédito Predial Portugués.

2000-2005. Desde 2000, nuevas incorporaciones en Brasil, México y Chile: A partir del año 2000 se incorporan al Grupo, Banespa en Brasil, Grupo Serfín en México y Banco Santiago en Chile. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica.

Se constituye Santander Consumer: En 2003, el Grupo constituye Santander Consumer, al integrar la alemana CC-Bank, la italiana Finconsumo, Hispamer en España y otras sociedades del Grupo. Esta nueva franquicia de banca de consumo está presente hoy en 12 países europeos (España, Reino Unido, Portugal, Italia, Alemania, Holanda, Polonia, República Checa, Austria, Hungría, Noruega y Suecia), en Estados Unidos a través de Drive Finance y recientemente ha llegado a un acuerdo para iniciar su primera operación en Latinoamérica, en Chile.

Se inaugura la Ciudad financiera Santander: En abril de 2004 se realizó el traslado de los servicios centrales en Madrid a la nueva Sede Corporativa, la Ciudad Santander, en la que hoy trabajan 6.800 profesionales.

Compra del Grupo Abbey en el Reino Unido: Ese mismo año, en el mes de noviembre, tiene lugar otro hito relevante: la incorporación al Grupo de Abbey, sexto banco del Reino Unido.

Primera participación en Estados Unidos: En 2005 Santander llega a un acuerdo para la toma de participación del 19,8% en Sovereign Bancorp, banco número 18 de los Estados Unidos.

2006-2010. El mayor beneficio de la empresa española: En 2006 el Santander obtiene un beneficio récord de 7.596 millones de euros, el mayor de cualquier empresa española e impulsa una fuerte inversión en la banca a clientes y calidad de servicios. "Queremos ser tu banco" en España y otras acciones emprendedoras en Portugal, Abbey y América, son ejemplos de este esfuerzo.

Incorporación del Banco Real en Brasil: En 2007 Santander celebra su 150 aniversario siendo el duodécimo banco del mundo por capitalización bursátil, el séptimo por beneficios y la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo occidental: 10.852 oficinas. Santander lleva a cabo en consorcio con Royal Bank of Scotland y Fortis la operación de compra de ABN Amro, con la que se adjudica Banco Real en Brasil, doblando así su presencia en ese país.

Incorporación de Alliance & Leicester y Bradford & Bingley en el Reino Unido: En 2008, Santander siguió creciendo haciendo importantes adquisiciones en un mercado estratégico para el Banco como es Reino Unido. Así se incorporaron Alliance & Leicester y Bradford & Bingley, con lo que Santander alcanzó la cifra de 1.300 oficinas en el país y se convirtió en el tercer banco de Reino Unido por depósitos. Con 8.876 millones de euros de beneficio Santander se convierte en el tercer banco del mundo por resultados.

2010-2012. Adquisición de Sovereign en Estados Unidos: En 2010, Santander entra en el negocio de la banca comercial en EEUU con la adquisición de Sovereign, que cuenta con 723 oficinas en el noreste de los EEUU.

La entrada en Polonia y el salto adelante en Alemania: En 2011 se incorpora el negocio de banca comercial del grupo escandinavo SEB en Alemania, a través de Santander Consumer AG, y se adquiere el banco polaco Bank Zachodni WBK.

1.6 Filosofía de Santander

Misión: El Grupo tiene como misión brindar a nuestros clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna, con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua.

Visión: "Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial, que satisface de modo integral las necesidades financieras de sus clientes y proporciona un alto valor a sus accionistas. Para conseguirlo, cuenta con presencia muy relevante en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez, a las que facilita políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología".

Valores éticos: El comportamiento del Grupo responde a altos estándares éticos, en donde se privilegia la integridad y la transparencia en las relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y autoridades de los países en que opera.

El fin de las entidades del Grupo, debido a su calidad de Intermediarios Financieros, es la realización del negocio financiero; para la consecución de dicho fin, la gestión y actividad del Grupo está orientada por un estricto apego al marco legal, a la ética profesional, a la adopción de medidas y controles para evitar los conflictos de interés, la prevención del mal uso de información sensible y el resguardo de la confidencialidad dentro y fuera del Grupo; todo ello encaminado a la satisfacción de los clientes, los accionistas, de las comunidades o países en los que el Grupo está presente y de las autoridades de éstos, así como a una gestión profesional, recta, transparente, imparcial y honesta por parte de sus directivos y empleados.

Ética Profesional: Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los profesionales del Santander actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.

Compromiso social: Es el nuevo concepto de empresa que demanda la sociedad, en el cual no sólo se deben preocupar por los resultados y ser rentables, sino también por la forma en que los obtienen y por su perspectiva a largo plazo.

El compromiso social crea valor para la empresa y para la sociedad. Es una filosofía de gestión que trata de satisfacer las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes y sociedad.

Valores

- **Dinamismo:** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.
- **Fortaleza:** La solidez de nuestro balance y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas en el largo plazo.
- **Liderazgo:** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados
- **Innovación:** Búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- **Orientación Comercial:** el cliente es el foco de nuestra estrategia. Aspiramos a mejorar de manera continua la captación, la satisfacción y la vinculación de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, y de la mejor calidad de servicio.



Figura 4: Santander España.

1.7 Contact Center Santander México (CCS).

Un Contact Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para que en un servicio centralizado vía telefónica se establezcan relaciones de mutuo beneficio, con clientes, proveedores, etc. Es un centro diseñado para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes, tanto para clientes internos como para externos.

La construcción que contiene al Contact Center Santander es simplemente espectacular, un edificio como jamás se había visto en México encarna un concepto de diseño que refleja claramente el espíritu innovador de Santander y la visión del Grupo de ser el mejor Banco del mundo con una superficie total del terreno de 160 000 metros cuadrados, se destinaron 40 000 al proyecto con un total de 90 000 metros cuadrados construidos. Todas las áreas poseen una clara vocación de funcionalidad, el Centro de llamadas, los núcleos de comunicación, aulas de capacitación, espacios de tecnología, áreas comunes y de servicio, incluyendo una imponente área verde en la azotea concebida como zona de descanso. El Contact Center Santander una construcción majestuosa que es hoy una referencia mundial en su categoría

Santander es reconocido hoy como un Banco de tecnología y desarrollo sustentable, dicha tecnología es parte fundamental en Contact Center Santander y a ella se destinan recursos de manera permanente para contar con los mejores sistemas que garanticen una operación eficiente siempre disponible y de máxima seguridad para los clientes, adicionalmente Santander consciente de su responsabilidad social corporativa busca contribuir al desarrollo sustentable en todos los países en los que opera y México no es la excepción es por eso que el edificio incorpora diversos elementos que aseguran una operación armónica con sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente.

La seguridad en el Contact Center está a la altura de los edificios que hoy se consideran de clase mundial cuanta con un modelo integral de protección y seguridad diseñado para prevenir y responder de manera eficiente y eficaz ante los riesgos a los que está expuesto, el modelo es el resultado de integrar la más alta tecnología en materia de seguridad a los procesos operativos y necesidades del negocio conjuntamente con el personal que previene, administra y controla los riesgos, todo lo anterior sumado a la capacitación que se da tanto a usuarios como al personal especializado, para hacer del Contact Center un lugar confiable y seguro.

El Contact Center Santander, la importante inversión que le dio vida, las cuatro mil quinientas fuentes de trabajo creadas y su objetivo de brindar servicios de la más alta calidad son muestra contundente del claro compromiso del grupo Santander con el progreso de México, compromiso que engloba a sus clientes, empleados y accionistas, y demuestra el posicionamiento de México como jugador clave en el desarrollo de Santander compromiso que reafirma el Grupo Financiero con visión y audacia para edificar este vanguardista Centro de Contacto en la Ciudad de Querétaro. Contact Center Santander, el Centro de atención financiera más moderno de Latinoamérica

La primera instancia entre la empresa y el cliente es el centro de atención telefónica, y sirve como herramienta para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes. Los ejecutivos de un Call Center, no solo contestan, también tienen la capacidad de asesorar y atender

cualquier inquietud de los clientes. Los clientes no son considerados como una fría estadística, su llamada va más allá de una consulta, queja o reclamo, por ser parte importante para el desarrollo y fortalecimiento de una empresa.

Es un sistema de servicio de entrada y salida de llamadas a través del cual el cliente puede realizar consultas y operaciones bancarias. Tiene la responsabilidad de representar la imagen de la empresa, por lo tanto cada colaborador que contesta o realiza llamadas se compromete a ofrecer una excelente atención y servicio al cliente.

1.7.1 La Historia del CCS México, tiene sus orígenes en el corazón de la CD de México. Corría el año 1994 cuando la calle de Juárez # 14 fue testigo de dicho acontecimiento. Banco Serfin fue el encargado de fundarlo. Por otro lado y en el mismo año, no lejos de Juárez. En la calle de Atenas # 20, Santander funda la otra parte de lo que a la postre sería el Contact Center más importante de América Latina. En noviembre del 2001 se migra Con CCS a “Crisol” donde por más de 8 años concentra la mayor parte sus áreas de atención y servicio. Para el 2003 se hace oficial la fusión de Santander-Serfin con el lanzamiento de Uni-K.

CCS tiene presencia por primer vez en la ciudad de Querétaro en diciembre del 2004 cuando se toma la decisión de tener dos plazas “Altec” es testigo y anfitrión de dicho acontecimiento. En octubre del 2008 los primeros habitantes de esta realidad comenzaron a hacer y recibir llamadas dando inicio a la migración y continuando con esta era de ser el Contact Center más importante de Latinoamérica. El 21 de julio del 2009 fue histórico para nuestra institución ya que ese día se inauguro el Contact Center Santander. El evento contó con un invitado sin igual: el Presidente de México, Felipe Calderon Hinojosa.



Figura 5: Contact Center Santander Querétaro.

1.7.2 Filosofía del CCS México

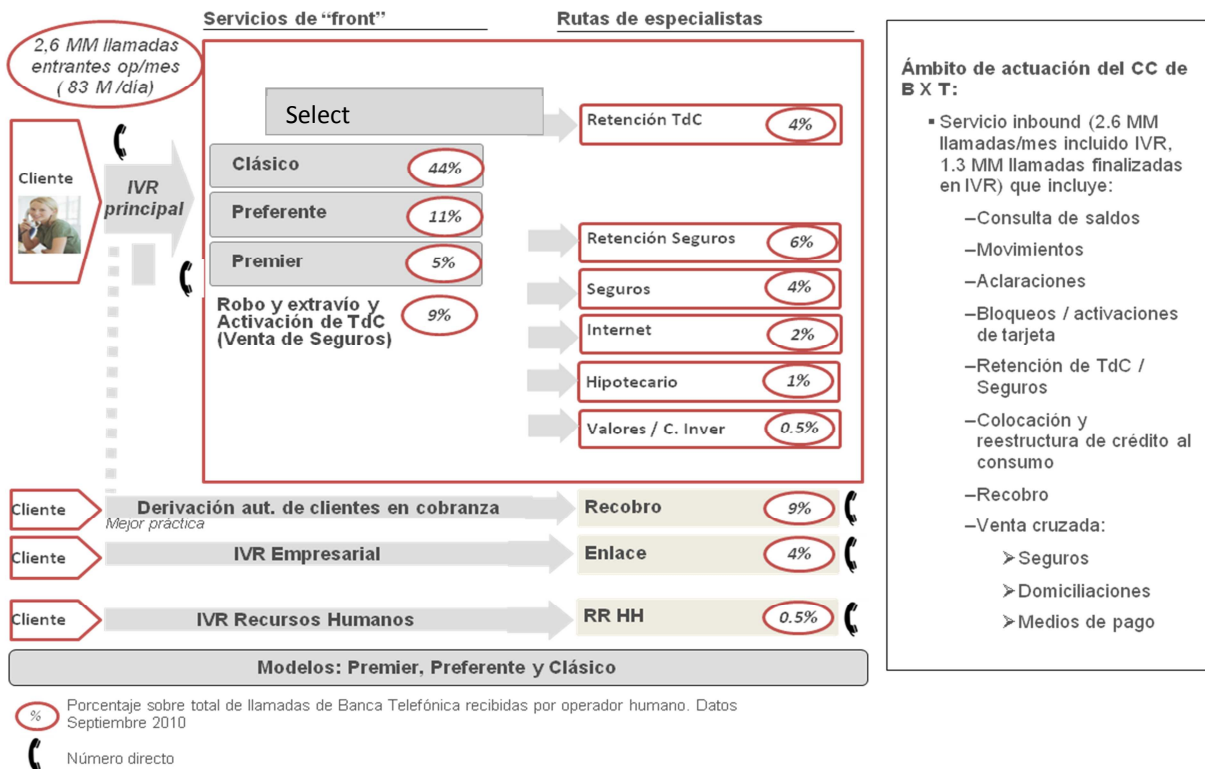
Misión Brindar soluciones y servicios financieros integrales con rapidez, precisión y confiabilidad a través de un grupo de profesionales altamente comprometidos y motivados para lograr un alto grado de satisfacción de los clientes.

Visión Ser en la percepción de clientes y colaboradores, el mejor Contact Center de la región Latinoamericana por su filosofía innovadora, Incluyente y diversa para generar rentabilidad en el negocio

Valores

- Liderazgo
- Innovación
- Dinamismo
- Fortaleza
- Orientación Comercial
- Ética Profesional

1.7.3 Estructura del Contact Center y modelo de funcionamiento



2

Figura 6: Flujo de Llamadas en el Contact Center.

1.7.4 Modelo de relación con otras áreas

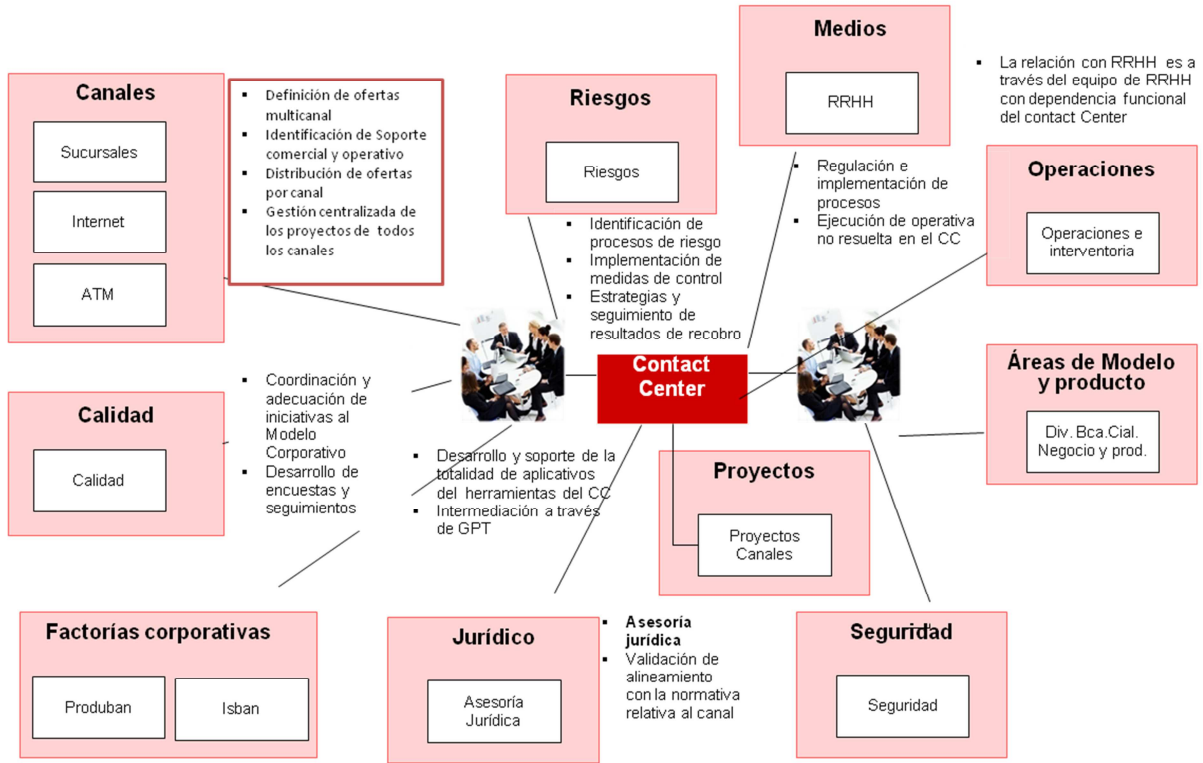


Figura 7: Mapa de áreas relacionadas con el Contact Center

1.7.5 Organigrama



Figura 8: Organigrama.

2. Capítulo 2 Descripción del puesto, Analista de Procesos.

El departamento surge formalmente en el Contact Center Santander en el 2009, a partir de la necesidad de optimizar los diferentes servicios que proporciona el banco vía telefónica, priorizando en todo momento la orientación al cliente, llevando a cabo análisis (utilizando herramientas de calidad) de los procesos con los que cuenta cada negocio:

- SuperLínea Personas (Clásico, Preferente, Premier y Select)
- SuperLínea Empresas
- CAT Seguros
- SuperNet y SuperMóvil
- Ventas
- Retención
- Recobro

El análisis que se lleva a cabo para cada uno de los diferentes procesos; se detona por cualquier desviación en las fuentes de información, fuentes de información que clasificamos de la siguiente manera:

- Voz del cliente externo: Encuestas de satisfacción, quejas, sugerencias, etc.
- Voz del cliente interno: Encuestas a empleados, Lluvia de ideas, Focus Group y TGN, etc.
- Voz de los procesos: Duración de la llamada, tiempos de espera, frecuencia, etc.
- Voz del Mercado: Que es lo que ofrece la competencia.

2.1 Filosofía

Misión. Documentar, analizar y mejorar los procesos de servicio que existen en el Contact Center Santander buscando la optimización en tiempo, costo y calidad de servicio.

Visión. Ser un área reconocida dentro del Banco Santander, por la calidad e impacto positivo de nuestras actividades enfocadas en la mejora continua de los procesos.

Principios y Valores

- Liderazgo
- Integridad personal
- Comunicación eficaz
- Fortaleza
- Actitud proactiva
- Disciplina
- Dinamismo

2.2 Objetivos de puesto

1. Identificar y evaluar todos los procesos claves del Contact Center
2. Identificar áreas de oportunidad en los procesos de servicio y venta, que permitan incrementar la satisfacción del cliente re - procesos, actividades innecesarias, afectaciones al servicio, impactos económicos y eviten re procesos, actividades innecesarias, afectaciones al servicio o impactos económicos.
3. Establecer y ejecutar un plan de medición en el impacto de las oportunidades identificadas.
4. Analizar los resultados del plan de medición y proponer acciones que eliminen problemas de raíz.
5. Asesorar al negocio en la implementación y seguimiento de las acciones de mejora.
6. Documentar procesos y certificar controles que se encuentran en el Manual General de Políticas y Procedimientos.

2.3 Metodología de trabajo

Desde que se visualizó el análisis de procesos como un área establecida formalmente, una de las tareas principales es el desarrollo de una estructura que regule sus procedimientos internos, contemplando de manera integral aspectos operativos, administrativos y de control que intervengan durante su línea de producción.

Para cubrir esta necesidad, se planteó una Metodología de Trabajo, que sirva como una herramienta de apoyo a la gestión interna, permitiendo la identificación del flujo de trabajo programado la estandarización de las operaciones, además de servir como documento origen en la actividad inherente al área.

Dicha metodología estará apegada a la normatividad que rige a Santander, buscando en todo momento servir de soporte a las áreas de la organización, manteniendo una flexibilidad que permita su aplicación.

El área de procesos tiene dos campos generales de trabajo, uno de ellos es el que se realiza de manera anual, la actualización del manual de políticas y procedimientos del Contact Center; el Contact Center está dentro del Manual en la Sección Canales, ya que, para Santander somos un canal entre sus áreas centrales y el cliente, además de nosotros como canal se encuentra la de Red Sucursales, la plataforma de Internet SuperNet, la plataforma móvil SuperMóvil, ATM y corresponsales.

Realizamos sinergias con el área de Reglamentación y Procedimientos para la elaboración de mapas, narrativas, políticas y anexos de los subprocesos dados de alta por el Contact Center, a diferencia de los procesos manufactureros, en los procesos de servicios pueden existir muchos procesos en una sola área por su falta de restricción física dentro de la organización, por ello el manual de políticas y procedimientos del Contact Center se realizó generalizando todos los servicios de todas las áreas en once subprocesos principales. Además identificamos riesgos, establecemos y certificamos controles; esta actividad en conjunto con el área Unidad de Control Interno.

Nuestro segundo campo de trabajo es la optimización de procesos internos del Contact Center a través de la identificación de mejoras sustanciales: rapidez, costo y servicio. Para todos los análisis de los procesos de servicios, se realiza el flujo del proceso de servicio, tomando solo como referencia el flujo del subproceso documentado, de manera personal dicho flujo es un punto clave en la metodología de mejora utilizada y entra en la etapa de definición de desviaciones y variables críticas. En esencia realizamos las siguientes etapas:

- Determinación de procesos críticos en las área de operación.
- Jerarquización de los procesos de acuerdo a la prioridad correspondiente
- Análisis integral de los procesos seleccionados
- Reporte genérico de hallazgos generados
- Realización formal de propuestas de mejoras

Criterios de selección de los procesos para su análisis

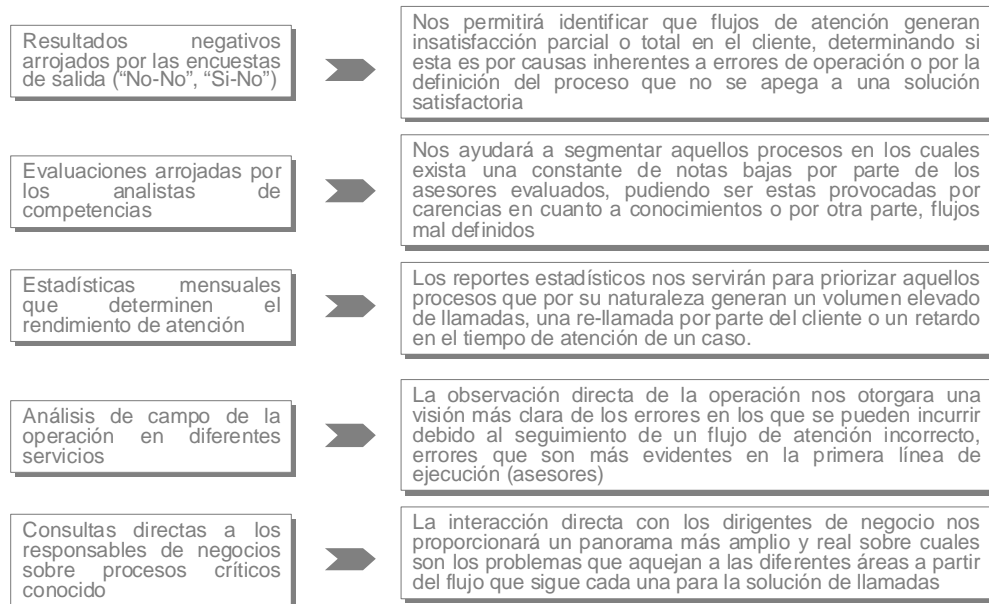


Figura 9: Detonantes en la Mejora de Procesos.

Modelo de Calidad en el Contact Center Santander (CCS), se muestra la sinergia entra Calidad (Flujo Gris) y Procesos (Flujo Rojo)

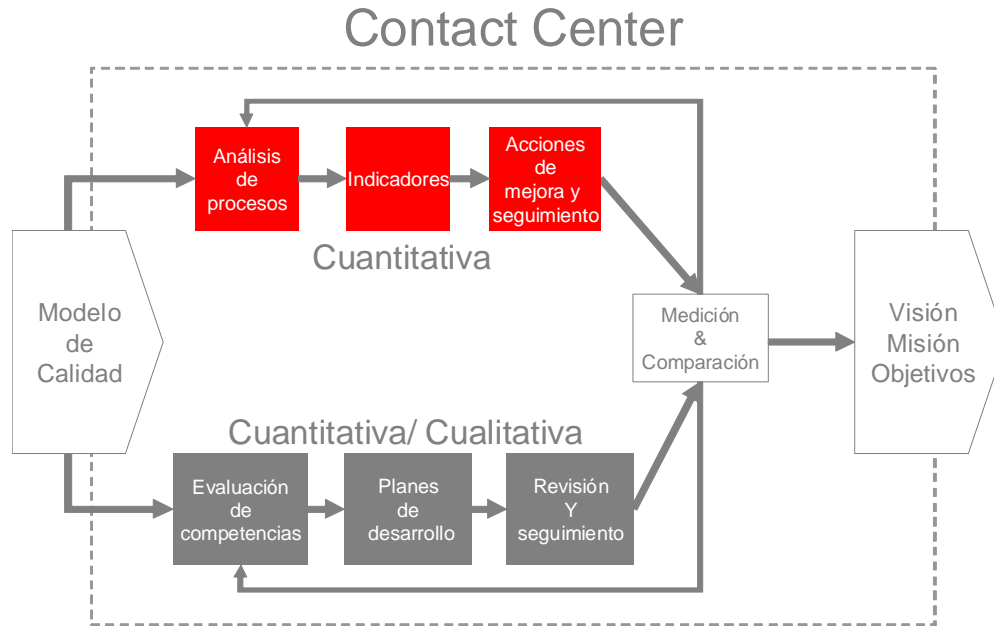


Figura 10: Modelo de trabajo.

Negocios asignados para análisis

- **SuperLínea:** Atención especializada a personas físicas clientes de Banco Santander, en la post-venta de todos los productos de Santander, cuentas de cheques, tarjetas de crédito, fondos de inversión, etc.
- **ENLACE Banca Electrónica:** Brindar atención especializada a personas morales, personas con actividad empresarial y ejecutivos de cuenta, para realizar operaciones financieras a través de Internet, garantizando la correcta administración de sus tesorerías, independientemente del lugar donde se encuentren, siempre con la máxima seguridad y fiabilidad.
- **Seguros:** Brindar atención especializada sobre la asesoría de condiciones generales, estatus y notificación de pólizas, a clientes y ejecutivos de cuenta, cumpliendo con los requerimientos de calidad y productividad con estricto apego a las normas, políticas y procedimientos establecidos
- **SuperNet Y SuperMóvil:** Brindar atención especializada a personas, para realizar operaciones financieras a través de Internet, garantizando la correcta administración de sus tesorerías, independientemente del lugar donde se encuentren, siempre con la máxima seguridad y fiabilidad.
- **Soporte Seguros:** Brindar atención especializada a ejecutivos de Sucursal en la venta y post-venta de seguros Santander.

3. Capítulo 3 Documentación y Certificación.

3.1 Reglamentación y Procedimientos. La dinámica de cambio en la que se desenvuelve Santander y las constantes disposiciones de las autoridades regulatorias, originan la necesidad de adecuaciones frecuentes e importantes a la normatividad interna de Santander, requiriendo de acciones permanentes y programadas, por parte de todas las áreas de la organización, con el fin de garantizar que dicha normatividad se mantenga permanentemente actualizada.

La responsabilidad de definir la normatividad interna, en las entidades financieras que integran el Banco gSantander, recae en las diversas áreas que conforman cada entidad, de acuerdo a su ámbito de competencia.

3.1.1 Los objetivos que persigue el manual, son los siguientes:

1. Ser la base para la operación y funcionamiento de las áreas que integran las entidades Santander y fuente de conocimiento para su personal, a fin de apoyarlo en el desarrollo de sus actividades.
2. Contribuir al cumplimiento de disposiciones emitidas por las autoridades regulatorias locales y por el Banco Santander (España); así como, de aquellos estándares normativos impuestos a nivel internacional, derivados de su participación en diversos mercados
3. Estandarizar la operación del Grupo Financiero Santander, unificando criterios de actuación del personal.
4. Servir como fuente de información, para dar soporte a los procesos de inducción y capacitación del personal.

3.1.2 Reglamentación en Santander. Uno de los aspectos importantes para cualquier organización, es el contar con la normatividad que regule sus procesos internos, tanto para el apoyo en las actividades operativas y administrativas que desarrollan, como para fines de control interno (identificación de riesgos y establecimiento de controles que los mitiguen); sin dejar de mencionar, los aspectos inherentes a la inducción y capacitación de su personal.

Tal es el caso de Santander, en donde la responsabilidad de establecer dicha normatividad, recae en las diversas entidades o áreas que lo conforman, de acuerdo a su entorno funcional.

La dinámica de cambio en la que nos desenvolvemos y disposiciones de las autoridades regulatorias, originan la necesidad de adecuaciones frecuentes e importantes a la normatividad, requiriendo de acciones permanentes y programadas, por parte de todas las áreas de la organización, con el fin de garantizar que ésta se mantenga actualizada permanentemente.

Para tal fin, la Contraloría Normativa vigilará y supervisará los programas de trabajo que se establezcan con este propósito, y se contará con la asesoría y participación del área de Organización y de la Unidad de Control Interno, sobre los aspectos relacionados a su ámbito de competencia.

3.1.3 Propósitos de la documentación. Plasmar en mapas, políticas y narrativas los procesos que formarán parte de nuestro sistema. La documentación se presenta en el manual de políticas y procedimientos, cuya estructura es la siguiente: Capítulo, Sección, Tema y Apartado.

- Apoyar el cumplimiento de disposiciones de las autoridades regulatorias, en materia de Control Interno y de Administración del Riesgo Operativo.
- Fungir como elemento de apoyo al control interno, al permitir la identificación de riesgos y el establecimiento de controles que los mitiguen; así como, para el deslinde de responsabilidades, por errores u omisiones en la aplicación de la normatividad.
- Ser una fuente de conocimiento para el personal del Grupo Financiero, que permita a todos los usuarios su consulta en línea, a través de Intranet, a fin de apoyarlos en el desarrollo de sus funciones.
- Estandarizar la operación del Grupo Financiero, unificando criterios de actuación del personal.
- Servir de documento fuente, como soporte a la inducción y capacitación del personal.

Para los fines de reglamentación, esta documentación es elaborada, a través de la metodología siguiente:

1. Definición de los procesos
2. Clasificación de los procesos (Claves o Apoyo)
3. Mapeo de procesos (Diagramación por la técnica SIPCO)
4. Determinación de políticas.
5. Elaboración de narrativas, catálogo de formas y anexos

3.2 Control Interno

- Documentar los riesgos de cada proceso
- Establecimiento de medidas de control
- Validación de la eficiencia de los controles
- Vigencia de los planes de remediación

El modelo de control interno tiene como herramienta principal la matriz de riesgos y controles

La matriz esta seccionada por 5 grandes rubros:

- Información de los procesos
- Información de los riesgos
- Impactos
- Información de los controles
- Información adicional de los procesos

3.2.1 Unidad de Control Interno

Es el mecanismo de control y apoyo para que todas las areas que hacen funcionar la operación del grupo lo hagan de manera segura y transparente. Es una pieza importante en la construcción del Modelo de Control Interno en el Grupo.

La UCI se conforma por 2 direcciones la Dirección de Sox, que esta a cargo de Rubén Flores y la Dirección de Control Interno a cargo de Jorge Skromne, al frente de la Dirección Ejecutiva esta Jorge Rodriguez.

3.2.2 Filosofía

Visión. Proveer información oportuna y confiable a la Casa Matriz, División América y las áreas de negocio y a autoridades externas.

Contribuir al logro de los resultados financieros del Grupo. Manejar la imagen y las relaciones institucionales.

Mantenernos en el 2010 como un equipo de alto desempeño, que contribuya a los objetivos de nuestra DGA y del Grupo Financiero.

Misión. Establecimiento de los mecanismos que garanticen la generación y difusión oportuna y confiable de información de control y gestión referida al Modelo de Control Interno. Mejorar y enriquecer el soporte y apoyo a las áreas relacionadas en los procesos de certificación y evaluación del MCI. Ampliación de la función de validación de controles relacionados con la elaboración de estados financieros. Mantener una estrecha comunicación con todos nuestros clientes internos, para apoyarles y asesorarles en todas sus necesidades relacionadas con el cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley y regulaciones de Control Interno.

3.2.3 Objetivos y lineamientos del Control Interno

Mantener el cumplimiento de los compromisos establecidos con autoridades internas y externas, así como con la casa matriz sobre los temas relacionados con el Modelo de Control Interno.

Fortalecimiento de la función de Control Interno orientado hacia la administración y gestión del Riesgo, así como del proceso de certificación SOX bajo el marco del MCI establecido en el grupo.

Mantener la certificación SOX del Grupo dentro de los mismos niveles de 2009 sin salvedades ni observaciones materiales significativas.

Desarrollo del equipo de trabajo tanto en aspectos técnicos como gerenciales que permitan el cumplimiento de los objetivos de la UCI.

En esta sección podrás encontrar a la persona que, dependiendo de la actividad de que se trata, puede orientarte y darte asesoría.

- Gestión adecuada de los riesgos corporativos.
- Contar con información Financiera, Económica, Contable, Jurídica y Administrativa, y que sea completa, correcta, oportuna y confiable, además de que haya sido elaborada en apego a la norma vigente.
- Establecimiento de recursos humanos y materiales en forma eficaz y eficiente.
- Regular y controlar la dependencia de proveedores externos, incluyendo las nuevas disposiciones emitidas por la autoridad.
- Regular, documentar y controlar lo relativo a los procesos de instalación y uso de los sistemas autorizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones.

- Existencia de programas de continuación de la operación ante contingencias.
- Establecimiento de medidas de control para transacciones de procedencia ilícita.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa interna y externa.

Lineamientos para su implementación

a) Lineamientos Generales

- Centralización de las actividades de monitoreo y mantenimiento.
- Asignación y mantenimiento de los responsables de cada subproceso
- Certificación semestral del modelo de Control Interno.
- Vigilancia de la actualización permanente de los manuales de políticas y procedimientos.
- Actualización del Marco Global de control Interno (Estructura Organizativa, Canales de Comunicación, Flujos de información y Políticas Generales de Operación).

b) Lineamientos Específicos

- Vigilancia en la actualización de la documentación existente (flujos, matrices y narrativas) por cambios operativos en los subprocesos.
- Identificación permanente de los riesgos existentes y sus controles mitigantes.
- Validación de la eficiencia de los controles autoevaluados y reportados por las áreas.
- Vigilancia de la puesta en marcha de los planes de remediación.
- Confirmación trimestral de los cambios en la operación para cada subproceso

3.3 Priorización de los procesos documentos para su Análisis de Mejora.

Con el cumplimiento de la documentación y certificación de los procesos

PESO DE CRITERIO	2	1	3	1	2	3			
SUBTIPO	Frecuencia	Incidencias	Duración	Probabilidad de Ocurrencia	Tipo de Impacto	Magnitud de Impacto	Peso criterio por puntuación	Áreas afectadas	Valoración final
Consulta de sucursales y cajeros	2	1	1	3	1	1	16	27	432

Calificaciones para criterio

Puntos	Criterio
5	Excede el cumplimiento total del criterio
4	Cumplimiento total del criterio
3	Cumple aspectos generales el criterio
2	Cumple aspectos parcialmente el criterio
1	Cumple ligeramente el criterio
0	Incumple el criterio

Número de áreas involucradas por instructivo

Puntos	Criterio
3	Más de dos áreas
2	Dos áreas
1	Un área

Peso del criterio

Puntos	Criterio
3	Muy importante
2	Importante
1	Alguna Importancia

Probabilidad de Ocurrencia

La probabilidad de ocurrencia debe determinarse atendiendo al contexto siguiente:

o Cuántas veces se ejecuta esa actividad dentro de un periodo de tiempo determinado (Frecuencia).

o Cuántas veces en ese mismo periodo de tiempo, es probable que se presente un error o fallo, independientemente de los controles que existan para su mitigación. (Probabilidad)

o Entonces el % de Probabilidad o Probabilidad de ocurrencia = Probabilidad de error / Frecuencia de ejecución en el tiempo.

A partir de esta convención, se deberá indicar si la probabilidad de que ocurra o se concrete el riesgo es:

1	Nula probabilidad de Riesgo Operativo en el Área (0%)
2	Probabilidad Pequeña de Riesgo Operativo en el Área (Mayor al 0% y menor o igual al 5%): La actividad de riesgo operativo podría detonarse en muy escasas ocasiones.
3	Probabilidad Mediana de Riesgo Operativo en el Área (Mayor al 5% y menor o igual al 25%): La actividad de riesgo operativo es latente de manera constante y podría detonarse con una frecuencia regular.
4	Probabilidad Alta de Riesgo Operativo en el Área (Mayor al 25% y menor o igual al 50%): La actividad de riesgo operativo podría detonarse de manera muy frecuente.
5	Probabilidad Máxima de Riesgo Operativo en el Área (Mayor al 50%): La actividad de riesgo operativo podría concretarse de manera constante.

Tipo de Impacto

Debe de considerarse el “daño” o “grado de afectación” que pudiera generar la manifestación de un riesgo, así como el tipo de que se trate. Identificar la(s) modalidad (es) del impacto. Cabe señalar que a partir de un riesgo pueden registrarse varios impactos, por lo que habrá que analizar si el riesgo identificado repercute de una sola forma o bien, impacta en diferentes maneras

1	Responsabilidad Legal o acciones regulatorias: Fallos, Veredictos, Acuerdos y otros costos legales.
2	Multas o sanciones.
3	Impacto en servicios externalizados: Pérdidas ocasionadas por riesgos materializados en los servicios que la Institución tenga externalizados
4	Pérdidas o Daños de Activos Físicos: Reducción en el valor de los activos fijos debido a desastres u otros eventos (incendios, terremotos, accidentes, terrorismo)
5	Restitución a Terceros: Pagos a terceros por concepto de pérdidas operacionales por las cuales la organización es legalmente responsable.
6	Disminución en el valor de los Activos financieros: Disminución directa en el valor de los activos debido a hurto, fraude, actividades no autorizadas u otras pérdidas originadas por eventos operacionales.
7	Sobrecostos: Costos o gastos operacionales no presupuestados causados debido a la materialización de un evento de riesgo operacional.
8	Ingresos dejados de percibir: Intereses, comisiones u otros ingresos dejados de percibir por la organización con ocasión del evento de riesgo operacional (Costo de Oportunidad)
9	Reprocesos: Ejecutar un proceso un número de veces superior al diseñado, como consecuencia del evento de riesgo operacional
10	Impacto al cliente o mal servicio: En el evento de que la actividad de riesgo se presente, la afectación de este se reflejará en un impacto económico para el cliente o mal servicio.
10	10.-Detrimento de la imagen de la Institución: Los riesgos que se presenten en el desarrollo de la actividad, afectan la imagen de la institución.

Magnitud de Impacto

	Deben identificarse las dimensiones que podría comprender la materialización del riesgo identificado. Esto debe de determinarse en forma independiente al tipo de impacto	Límite Inferior
7	Catastrófico: Las consecuencias de la materialización del riesgo en el que se pueda incurrir representarían una situación de extrema importancia para la institución, cliente o tercero.	15,000,000
6	Alto: Las consecuencias del riesgo en el que se pueda incurrir representaría una situación de dimensiones severas para la institución, cliente o tercero.	1,500,000
5	Crítico: Las dimensiones o consecuencias de materializarse el riesgo serían importantes, sin que represente una situación extrema.	300,000
4	Moderado: Habrían consecuencias para el banco, pero estas serían factibles de mantener bajo cierto control.	150,000
3	Bajo: Las consecuencias o dimensiones de la detonación del riesgo serían pocas y de magnitudes pequeñas.	30,000
2	Insignificante: Las consecuencias o dimensiones del riesgo serían prácticamente imperceptibles.	1
1	Nulo: Las consecuencias o dimensiones del riesgo son nulas.	0

4. Capítulo 4 Actividades de Mejora continua.

La mejora continua se define como: “Un procedimiento según el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, se ejecutan esas acciones midiendo los resultados que han supuesto y actuando en consecuencia con el producto”

- Plan = planificar
- Do = ejecutar, hacer
- Check = medir, verificar, checar
- Act = actuar

Beneficios:

- La sintonía de las actividades de mejora en todos los niveles con las intenciones estratégicas de la organización.
- Todas las actividades de la empresa se mejoran continuamente.
- Se aplica la prevención frente a la corrección.
- Un grado de flexibilidad que permite una rápida reacción ante nuevas oportunidades.

4.1 Plan

“Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización”.

Mapa mental + 5 W's y 1 H

viernes, 28 de diciembre de 2012

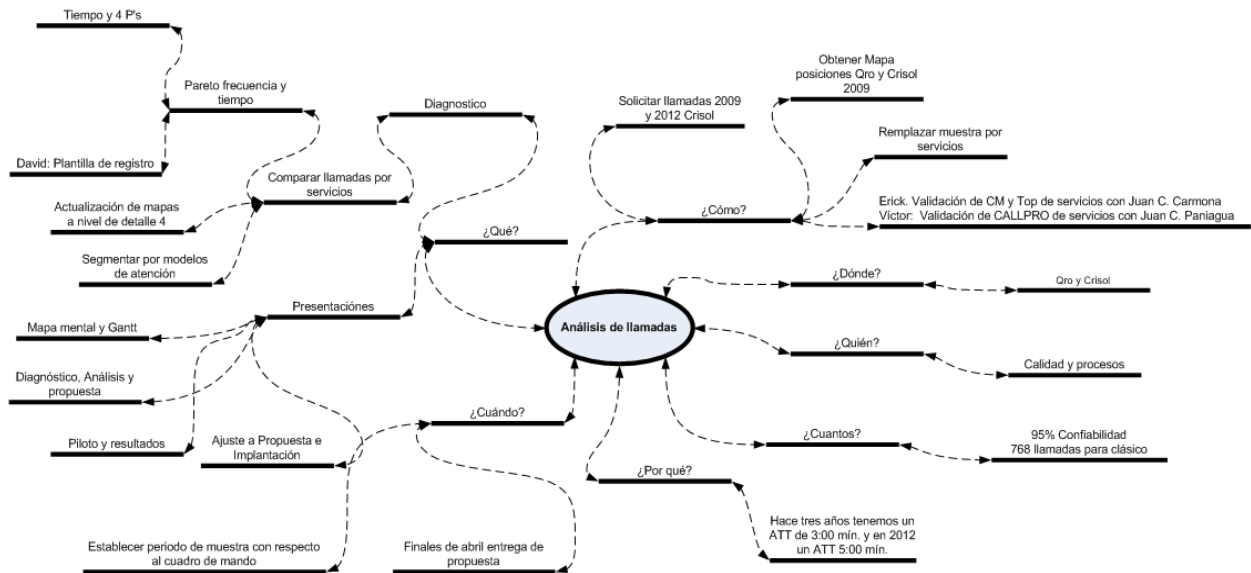


Figura 11. Mapa resultado de una lluvia de ideas.

Plan de un proyecto

Procesos Proyecto 2013 (Reducción del ATT 30s)							
ID	Actividad	Días	Inicio	Fin	Avance de Fases y Estatus de Actividades	Responsable	Comentarios
1	Planear	113 Días	26/12/12	31/05/13	68.42%		
1.1	Definición de objetivo y planeación de proyecto	63 Días	26/12/12	22/03/13	Completado	TODOS	
1.1.1	Realizar presentación 1 (Mapa mental y Gantt)	11 Días	22/03/13	05/04/13	Trabajando	EM	
1.2	Analizar situación actual y periodo May-2009/May2010	58 Días	13/03/13	31/05/13	Trabajando	TODOS	Periodo establecido por el análisis realizado en el archivo Machote
1.2.1	Priorizar de Servicios (2013)	2 Días	13/03/13	14/03/13	Completado	TODOS	
1.2.1.1	Diseñar plantilla de priorización	2 Días	14/03/13	15/03/13	Completado	TODOS	
1.2.1.2	Obtener servicios con mayor ATT	4 Días	15/03/13	20/03/13	Completado	CG	Registros de monitoreos
1.2.1.3	Obtener servicios con mayor frecuencia	4 Días	15/03/13	20/03/13	Completado	VV	Call pro
1.2.1.4	Obtener servicios con mayor riesgo	4 Días	15/03/13	20/03/13	Completado	EM	Quejas, Quebrantos y Montos (Back Office)
1.2.1.5	Obtener servicios con más incidencias	4 Días	15/03/13	20/03/13	Completado	CW	
1.2.1.6	Establecer Matriz de priorización	1 Días	20/03/13	20/03/13	Completado	TODOS	
1.2.2	Desarrollar instructivos de Servicios	67 Días	03/01/13	05/04/13	Trabajando	TODOS	
1.2.3	Establecer Indicadores clave	1 Días	05/04/13	05/04/13	Pendiente	TODOS	Requerimientos y Necesidades del cliente
1.2.4	Realizar plantilla	4 Días	02/04/13	05/04/13	Trabajando	DM	Medición de tiempos, indicadores y 4 P's
1.2.5	Planificar muestreo	4 Días	02/04/13	05/04/13	Trabajando	EM	Planificación de acuerdo a la Hoja "Muestra" del archivo Machote.
1.2.6	Obtener y Escuchar llamadas registrando plantilla	17 Días	05/04/13	29/04/13	Pendiente	TODOS	
1.2.7	Analizar información obtenida de la medición	6 Días	29/04/13	06/05/13	Pendiente		
1.2.7.1	Detectar Oportunidades de Mejora (OM)	6 Días	29/04/13	06/05/13	Pendiente		
1.2.7.2	Analizar OM	6 Días	29/04/13	06/05/13	Pendiente		Prioritarias y Relaciones entre ellas (PARETO)
1.2.7.3	Seleccionar OM a resolver	6 Días	29/04/13	06/05/13	Pendiente		
1.2.7.4	Detectar impacto y posibles causas	6 Días	29/04/13	06/05/13	Pendiente		ISHIKAWA
1.3	Definir causa raíz	18 Días	06/05/13	29/05/13	Pendiente	TODOS	Su impacto e interacciones
1.4	Plantear alternativas de solución	18 Días	06/05/13	29/05/13	Pendiente	TODOS	
1.4.1	Analizar costo, factibilidad y beneficios	18 Días	06/05/13	29/05/13	Pendiente		EVALUACIÓN DE PROYECTOS
1.4.2	Seleccionar la mejor alternativa	1 Días	29/05/13	29/05/13	Pendiente		
1.4.3	Realizar presentación 2	3 Días	29/05/13	31/05/13	Pendiente		Diagnóstico, Análisis, Indicadores y Propuesta
2	Hacer	44 Días	31/05/13	31/07/13	0.00%		
2.1	Plan piloto	6 Días	31/05/13	07/06/13	Pendiente		Plan de acción y medición de avance
2.3	Implementación de Piloto	20 Días	09/06/13	05/07/13	Pendiente		
2.4	Medir indicadores de piloto	1 Días	05/07/13	05/07/13	Pendiente		
2.4.1	Validar si resolvió o mitigo la OM	1 Días	05/07/13	05/07/13	Pendiente		
2.4.2	Realizar ajustes necesarios	1 Días	05/07/13	05/07/13	Pendiente		
2.4.3	Realizar presentación 3	1 Días	05/07/13	05/07/13	Pendiente		Piloto y resultados

2.5	Plan masivo	6 Días	05/07/13	12/07/13	Pendiente		Plan de acción y medición de avance
2.6	Implementación masiva	14 Días	12/07/13	31/07/13	Pendiente		
3	Verificar	12 Días	31/07/13	15/08/13	0.00%		
3.1	Medir indicadores y evaluar resultados	11 Días	01/08/13	15/08/13	Pendiente		
3.1.1	Establecer acciones para evitar recurrencia de la OM	1 Días	15/08/13	15/08/13			
3.1.2	Realizar presentación 4	1 Días	15/08/13	15/08/13	Pendiente		Ajuste a Propuesta e Implantación
4	Actuar		15/08/13		0.00%		
4.1	Continua en punto 1.2.7				Pendiente		

Gantt de un proyecto

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Ene 2013		Feb 2013				Mar 2013				Abr 2013				May 2013				Jun 2013				Jul 2013				Ago 2013					
					6/1	13/1	20/1	27/1	3/2	10/2	17/2	24/2	3/3	10/3	17/3	24/3	31/3	7/4	14/4	21/4	28/4	5/5	12/5	19/5	26/5	2/6	9/6	16/6	23/6	30/6	7/7	14/7	21/7	28/7	4/8	
1	Definición de objetivo y planeación de proyecto	26/12/2012	22/03/2013	63d	[Barra]																															
2	Realizar presentación 1 (Mapa mental y Gantt)	22/03/2013	05/04/2013	11d	[Barra]																															
3	Analizar situación actual y periodo May-2009/May2010	13/03/2013	31/05/2013	58d	[Barra]																															
4	Priorizar de Servicios (2013)	13/03/2013	14/03/2013	2d	[Barra]																															
5	Diseñar plantilla de priorización	14/03/2013	15/03/2013	2d	[Barra]																															
6	Obtener servicios con mayor ATT	15/03/2013	20/03/2013	4d	[Barra]																															
7	Obtener servicios con mayor frecuencia	15/03/2013	20/03/2013	4d	[Barra]																															
8	Obtener servicios con mayor riesgo	15/03/2013	20/03/2013	4d	[Barra]																															
9	Obtener servicios con más incidencias	15/03/2013	20/03/2013	4d	[Barra]																															
10	Establecer Matriz de priorización	20/03/2013	20/03/2013	1d	[Barra]																															
11	Desarrollar instructivos de Servicios	03/01/2013	05/04/2013	67d	[Barra]																															
12	Establecer Indicadores clave	05/04/2013	05/04/2013	1d	[Barra]																															
13	Realizar plantilla	02/04/2013	05/04/2013	4d	[Barra]																															
14	Planificar muestreo	02/04/2013	05/04/2013	4d	[Barra]																															
15	Obtener y Escuchar llamadas registrando plantilla	05/04/2013	29/04/2013	17d	[Barra]																															
16	Analizar información obtenida de la medición	29/04/2013	06/05/2013	6d	[Barra]																															
17	Detectar Oportunidades de Mejora (OM)	29/04/2013	06/05/2013	6d	[Barra]																															
18	Analizar OM	29/04/2013	06/05/2013	6d	[Barra]																															
19	Seleccionar OM a resolver	29/04/2013	06/05/2013	6d	[Barra]																															
20	Detectar impacto y posibles causas	29/04/2013	06/05/2013	6d	[Barra]																															
21	Definir causa raíz	06/05/2013	29/05/2013	18d	[Barra]																															
22	Plantear alternativas de solución	06/05/2013	29/05/2013	18d	[Barra]																															
23	Analizar costo, factibilidad y beneficios	06/05/2013	29/05/2013	18d	[Barra]																															
24	Seleccionar la mejor alternativa	29/05/2013	29/05/2013	1d	[Barra]																															
25	Realizar presentación 2	29/05/2013	31/05/2013	3d	[Barra]																															
26	Plan piloto	31/05/2013	07/06/2013	6d	[Barra]																															
27	Implementación de Piloto	10/06/2013	05/07/2013	20d	[Barra]																															
28	Medir indicadores de piloto	05/07/2013	05/07/2013	1d	[Barra]																															
29	Validar si resolvió o mitigo la OM	05/07/2013	05/07/2013	1d	[Barra]																															
30	Realizar ajustes necesarios	05/07/2013	05/07/2013	1d	[Barra]																															
31	Realizar presentación 3	05/07/2013	05/07/2013	1d	[Barra]																															
32	Plan masivo	05/07/2013	12/07/2013	6d	[Barra]																															
33	Implementación masiva	12/07/2013	31/07/2013	14d	[Barra]																															
34	Medir indicadores y evaluar resultados	01/08/2013	15/08/2013	11d	[Barra]																															
35	Establecer acciones para evitar recurrencia de la OM	15/08/2013	15/08/2013	1d	[Barra]																															
36	Realizar presentación 4	15/08/2013	15/08/2013	1d	[Barra]																															

4.2 Plan/Definir de Problema

Identificar o validar los proyectos de Mejora, ilustrar los procesos de negocio, definir los requerimientos del cliente.

1. Validar la oportunidad del negocio
2. Documentar y analizar el proceso
3. Definir los requerimientos de los clientes

Fuentes de información externas:

- **Reactivas:** Son las más convencionales ¿Cuántas reclamaciones estamos teniendo de nuestros clientes? ¿Por qué se quejan? ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? Etc.
- **Proactivas:** ¿Qué características requiere el cliente al producto o servicio que pudieran diferenciarlo de la competencia? En terminología Seis Sigma se dice escuchar la **VOC (Voice Of the Customer)** y la **VOM (Voice Of the Market)**.

Fuentes de información internas:

- **VOP (Voice Of the Process).** ¿Qué dicen nuestros procesos? ¿Qué datos generan nuestros procesos? ¿Qué variabilidad tienen? ¿Tienen un nivel sigma adecuado para la importancia y responsabilidad de ese proceso? ¿Si se mejora el proceso podría dar lugar a un producto más diferenciado?
- **VOE (Voice Of the Employee).** ¿Qué dicen las personas que están en los procesos? Obviamente estas personas pueden aportar datos, puntos de vista y opiniones muy interesantes sobre los problemas que les impiden alcanzar mejores niveles de calidad (es decir menor variabilidad en los procesos y menor número de no conformidades).

Fuentes de información internas/externas: Información obtenidas del análisis realizado para identificar las barreras existentes para alcanzar los objetivos o desplegar las estrategias. Se dará respuesta a cuestiones como: ¿cuáles son las barreras ente nosotros y nuestros objetivos estratégicos? ¿Qué nuevas adquisiciones necesitamos integrar que sean rentables y se puedan alinear con la imagen de mercado que queremos tener? criterios que deben cumplir los problemas para que deba considerarse la posibilidad de iniciar un Proyecto

4.3 Plan/Análisis del Problema

Mostrar el comportamiento del Problema, siempre apoyado en hechos y datos, además de representarlos en forma tal que sea fácil de visualizar y entender con la finalidad de evidenciar tendencias, comportamientos anormales, variaciones significativas, etc.

Calculo de la muestra

e	0.0025
Confiabilidad	95%
C/2	0.475
Z	1.96
	0.98
p	0.5
q	0.5
Analistas	7
Crisol	59
Qro	52

Aplicación interna para calcular la muestra

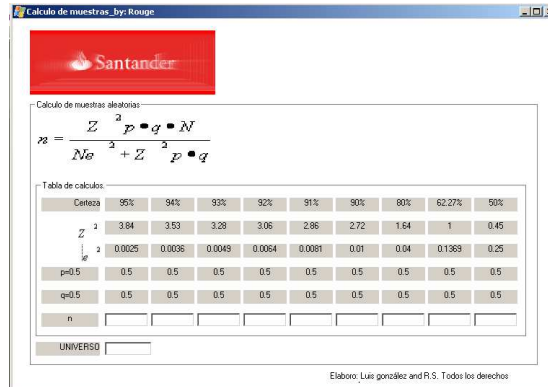


Figura 12: Herramienta para obtener tamaño de la muestra

Tablas donde se expresa como se repartió la muestra de llamadas.

2009_2010

CRISOL							QRO					
Años	Mes	ATT	LLAMADAS	% llamadas /periodo	Llamadas /muestra	Analista	ATT	LLAMADAS	% llamadas /periodo	Llamadas /muestra	Analista	LI/Tot
2009	Mayo	03:37	403367	3.42%	13	VV	03:24	643600	5.46%	21	DM	1046967
2009	Junio	03:36	352226	2.99%	11	EM	04:00	575999	4.89%	19	CW	928225
2009	Julio	03:37	492768	4.18%	16	MH	04:19	536012	4.55%	17	RM	1028780
2009	Agosto	03:36	416666	3.54%	14	VV	04:25	497670	4.22%	16	CG	914336
2009	Septiembre	03:48	414696	3.52%	14	EM	04:27	446442	3.79%	15	DM	861138
2009	Octubre	03:43	431368	3.66%	14	MH	04:10	434346	3.69%	14	CW	865714
2009	Noviembre	03:36	381002	3.23%	12	VV	04:03	444484	3.77%	14	RM	825486
2009	Diciembre	03:34	424965	3.61%	14	EM	03:47	532662	4.52%	17	CG	957627
2010	Enero	03:37	402205	3.41%	13	MH	03:51	418427	3.55%	14	DM	820632
2010	Febrero	03:35	377700	3.20%	12	VV	03:56	401221	3.40%	13	CW	778921
2010	Marzo	03:39	426950	3.62%	14	EM	03:50	495432	4.20%	16	RM	922382
2010	Abril	03:29	440509	3.74%	14	MH	04:20	463945	3.94%	15	CG	904454
2010	Mayo	03:24	494189	4.19%	16	VV	04:28	436758	3.71%	14	DM	930947
			5458611		178	Crisol		6326998		206	QRO	11785609
										384	Total	384

CRISOL							QRO					
Años	Mes	ATT	LLAMADAS	% Llamadas /periodo	Llamadas /muestra	Analista	ATT	LLAMADAS	% Llamadas /periodo	Llamadas /muestra	Analista	LI/Tot
2012	Mayo	05:01	431225	3.53%	14	EM	05:06	726209	5.95%	23	CW	1157434
2012	Junio	04:56	392812	3.22%	12	MH	05:07	682883	5.59%	21	RM	1075695
2012	Julio	04:52	454105	3.72%	14	VV	05:09	712754	5.84%	22	CG	1166859
2012	Agosto	04:52	474589	3.89%	15	EM	05:11	750634	6.15%	24	DM	1225223
2012	Septiembre	04:39	442832	3.63%	14	MH	04:56	743249	6.09%	23	CW	1186081
2012	Octubre	04:45	488882	4.01%	15	VV	05:07	793449	6.50%	25	RM	1282331
2012	Noviembre	04:46	491611	4.03%	15	EM	04:59	767030	6.28%	24	CG	1258641
2012	Diciembre	4.49	497642	4.08%	16	MH	4.60	516146	4.23%	16	DM	1013788
2011	Enero	4.50	495698	4.06%	16	VV	4.81	521135	4.27%	16	CW	1016833
2011	Febrero	4.50	410403	3.36%	13	EM	4.27	485757	3.98%	15	RM	896160
2011	Marzo	4.48	437458	3.58%	14	MH	4.72	490005	4.01%	15	CG	927463
			5017257		158	Crisol		7189251		226	QRO	12206508
										384	Total	384

Diagramas de Flujo del proceso de Bonificación de Cobro de comisión con las áreas de oportunidad identificadas e impacto de las mismas.

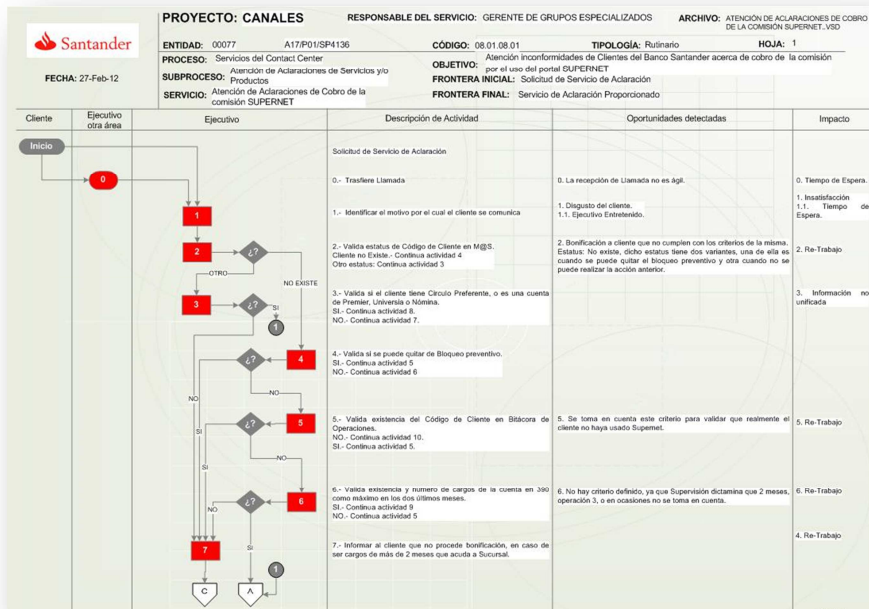


Diagrama de Flujo 1



Diagrama de Flujo 2

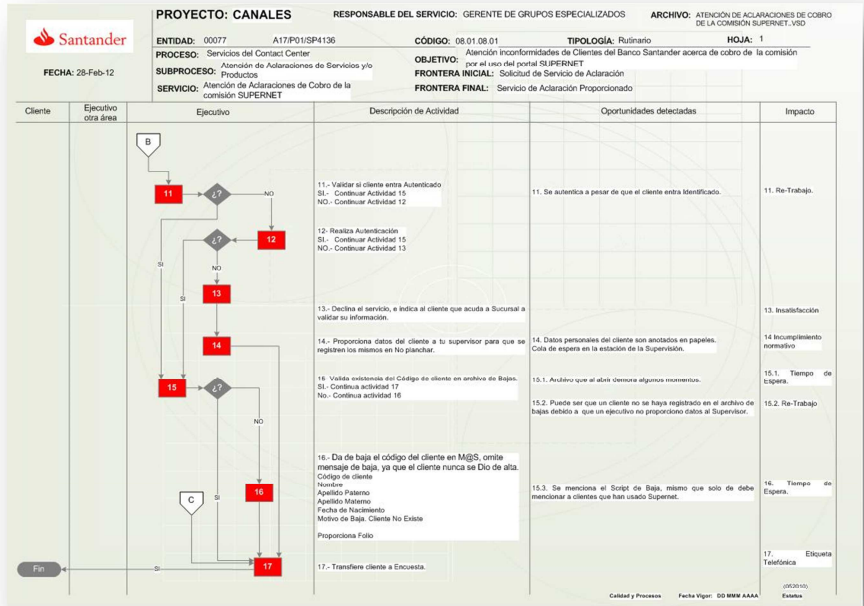


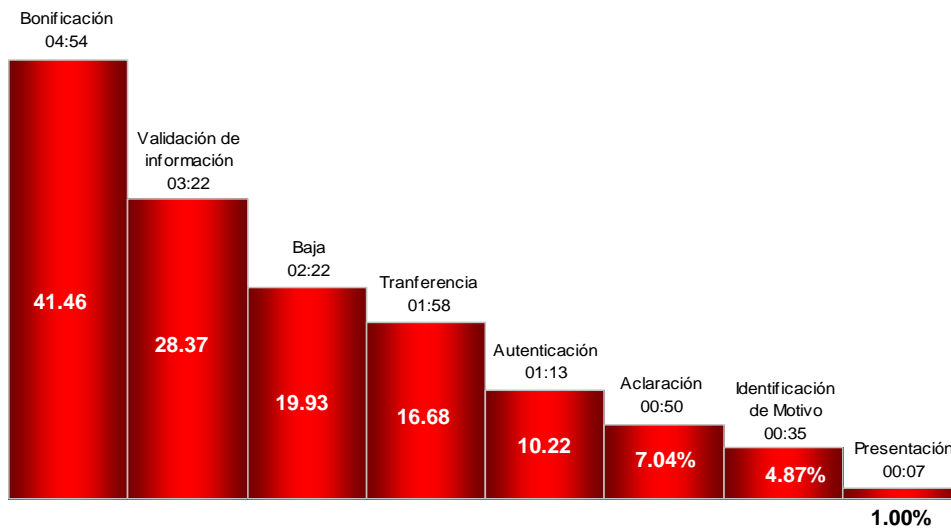
Diagrama de Flujo 3

4.4 Plan/Identificación de la Causa Raíz

Para eliminar realmente el problema, se necesita realizar un análisis profundo del proceso para aislar las causas raíz que originan el mal resultado. El análisis se basa fuertemente en las experiencias y en los hechos y datos que describen la situación actual.

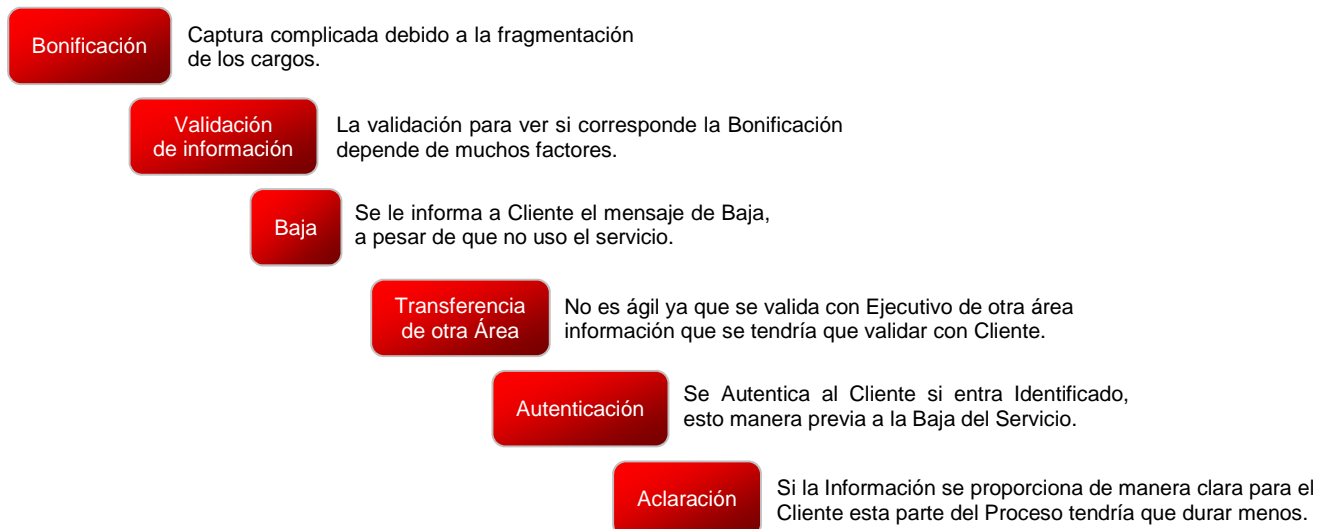
1. Identificamos causas que tienen mayor influencia en la variación
2. Jerarquizamos causas potenciales
3. Escogemos la(s) más importantes o la causa raíz

Se analizaron Llamadas sobre Cobro de Comisión, del 01/02/2012 al 09/02/2012, seleccionado de manera aleatoria una muestra de 100 llamadas. De las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:



Duración estimada de la llamada: 11:50 min, aproximadamente

Observaciones de cada etapa de la llamada



De la muestra de Llamadas analizadas, se encontraron de manera textual, los distintos Scripts que manejan algunos Ejecutivos para derivar a Encuesta de Calidad:

Redacción de algunos Scripts.

- ❖ Por último entonces nada más permítame enlazarla a dos breves a dos breves preguntas para calificar el servicio de la llamada. **¿Está Bien?**
- ❖ Sr XXX si usted me lo permite dos preguntas de Calidad para evaluar el servicio proporcionado, esta preguntas son breves y son a través del **audio respuesta**
- ❖ No se si nos podría responder dos preguntas de calidad es por medio de una **grabación**
- ❖ Antes de finalizar la llamada me permitirá enlazarla a una breve encuesta de **dos preguntas** es para calificar el servicio que usted recibió en la llamada? Es un audio de **dos preguntas** va a hacer rapidísimo lo transfiero que tenga bonita tarde.
- ❖ Antes de finalizar la llamada me permitirá enlazarla a una breve encuesta de **dos preguntas** es para calificar el servicio que usted recibió en la llamada, gracias la transfiero es un audio de **dos preguntas**

Lo anterior indica que los ejecutivos no tienen presente la siguiente Circular, misma que publica un Script, para que en el área exista una homologación a solicitar una Favor al cliente, Favor que se solicita en todas las llamada, por ello la importancia del mismo.

Circular.- Derivación de Encuesta

01 de Septiembre del 2011

"Sr.(rita) antes de finalizar la llamada me permitirá enlazarlo a dos breves preguntas para calificar el servicio que recibió en esta llamada".

Se analizaron Registros de Llamadas sobre Cobro de Comisión, del 01/02/2012 al 09/02/2012, detectando que Estatus muestra el Código del cliente en M@S para la Aplicación de la Bonificación.

Empleados, Preferentes, Universia y Premier, forman parte en un 12% de los Solicitantes para Bonificación. La diferencia tan marcada entre NO EXISTE y loa demás Clientes, indican que no es necesario tipificar dichos aspectos.

NO EXISTE.- Indica que el Cliente nunca se ha Afiliado al Portal y es el principal motivo para la Bonificación.

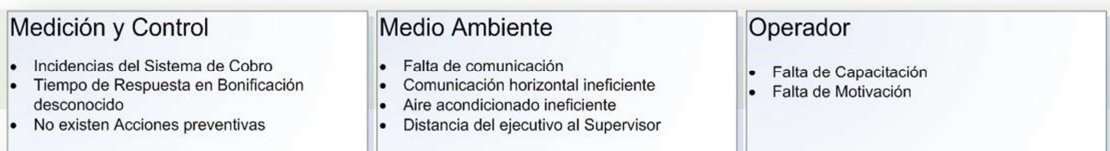
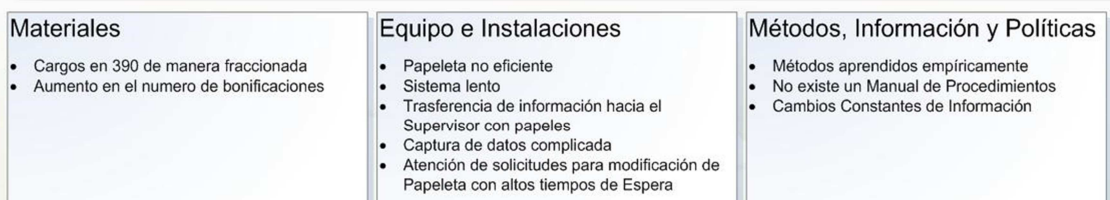
No se encuentran Estatus como NO CONTEMPLADO o Clientes Universitarios.

Se analizó la información con la que cuentan los Ejecutivos, referente al tema Cobro de Comisión, y se encontró lo siguiente

La Información de distintas Circulares coincide, no muestra vigencia ni estructura. Lo anterior podría hacer más complicada la Consulta para los Ejecutivos.

Nombre de la Circular	Fecha de Prublicación	Cliente/Estatus	Descripción de la Circular	PROCESO			
				Afiliación	Bonificación	Baja	Tarifas
Cobro Comisión clientes universitarios	08/12/2011	Universitario	Exentos de Cobro 01/11/2012				X
Cobro de Comisión cliente estatus no Existe	05/10/2011	No existe	Baja (Bonificación consultada por Supervisor)		X	X	
Estatus no existe	27/09/2011	No existe	"Ya afiliado" al afiliarse (Bloquear y Desbloquear)	X			
Reporte Cobro de Comisión	26/09/2011		Registrar datos y cargos de 390 (Registrar Estatus y Motivo de Cancelación)		X	X	
Cobro de Comisión cliente inexistente	24/08/2011	Cliente Inexistente	Bonificación (No Baja)		X	X	
Afiliación Cliente Inexistente	13/07/2011	Inexistente por baja o inactividad	"Ya afiliado" al afiliarse (Cliente que ingresa su NIP anterior).	X			
Casos especiales y tipificación empleados del banco	01/07/2011		Llenar papeleta Casos especiales (Datos del empleado)		X		
Cobros de comisión baja 2009	15/06/2011	Círculo Preferente Membresía Premier	No en Casos especiales (Reportar directo con Supervisor) Solicitudes de Fecha de Afiliación Cancelación por medio de súper		X	X	
Reporte de Bonificación cobro comisión	18/05/2011	Incidente 29/04/2011	Bonificación por Comisión (Revisar Base de datos)		X		
Cobro de comisión Universia	27/04/2011	Universia	Cobro bimestral de 22.80				X
Cientes inexistentes / Estatus no Contemplado	11/02/2011	Cientes Inexistente No Contemplado	09 de Febrero, URSN (Registrar Estatus acepta afiliación, fecha de los cargos, fecha de afiliación).	X	X	X	
Retención baja servicio estatus no contemplado	10/02/2011	No contemplado	09 de Febrero, URSN Bonificación mes siguiente, Registrar Estatus No contemplado acepta afiliación fecha de los cargos	X	X	X	
Cobro comisión Universia y TUI	20/01/2011	Universia y TUI	3 meses gratis y siguiente \$9.90				X
Cobro Comisión súper Net	14/01/2011		Indicar ruta de tarifas y comisiones				X
Reporte cobro de comisión Clientes inexistentes y estatus no contemplado	13/01/2011	Inexistentes No contemplado	Registrar en Observaciones de Casos especiales Estatus, Fecha y Folio.			X	
Concepto del cobro de comisión de súper Net	05/01/2011		COM SNET S.A. (Comisión súper Net sin límites)				X
Comisión súper Net	05/01/2011		No cobrar a TDD, Relación Integral y Empleados Santander. 01/06/2011 comisión de 0.76 día				X

Se realizó una sesión TGN para encontrar la causa raíz del área de oportunidad



4.5 Plan/Planificamos las acciones

Determinar acciones preventivas para evitar que el proceso sea afectado de nuevo por los efectos de las causas raíz. Además, debemos diseñar un plan de ejecución de dichas acciones.

1. Definimos propuestas de acciones correctivas o preventivas para cada causa raíz
2. Seleccionar las mejores alternativas de acción
3. Diseñamos el plan de ejecución de las acciones establecidas
4. Diseñamos un plan de recolección de datos
5. Diseñamos un plan de contingencias

Caso real

Concepto enfocado a:	Concepto	Descripción	Involucrados	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ejecutivos	Capacitación.	Solicitar un instructor para las personas de nuevo ingreso, justificado por el aumento en la plantilla.	Supervisor		X	
	Mejorar habilidades.	Capacitar en correcto uso de la palabra, guía y atención a los Clientes.	Capacitación.		X	
	Motivación.	Diseñar actividades para aumentar la motivación en los Ejecutivos.	Capacitación.		X	
Procedimientos	Etiqueta Telefónica.	Recordar Script de circular para Transferir a Encuesta.	Calidad.	X		
	Autenticación en Baja del Servicio.	Si el cliente entra con CT, en el Proceso de Baja del Servicio no Autenticar.	Supervisor.	X		
	Manual.	Realizar un Manual de procedimiento.	Área INTERNET.			X
	Establecer políticas.	Tiempo máximo del Cargo para aplicación de Bonificación y Tiempo para la Bonificación.	Negocio.	X		
	Mensaje de Baja.	No mencionar el mensaje de baja a clientes NO EXISTE.	Supervisor.	X		
	Bonificación.	Replicar proceso de Bonificación usado en Premier. (Solo registro de Fecha y Montos de Cargos)	Negocio.		X	
	Empowerment.	De manera oficial delegar actividades a ejecutivos. Back up.	Supervisor.		X	
Sistemas	Modificación papeleta Casos especiales.	Automatizar el ingreso de datos.	Procesos.		X	
	Unificar información.	Organizar Información por Servicio, hasta que se implemente WIKI.	Supervisor.	X		
	Guía.	Guía rápida de aplicación de Bonificación	Procesos.	X		
	Subir no Planchar por Ejecutivos.	Modificación Papeleta, para que los ejecutivos suban el Código de No Planchar.	Procesos.		X	
Control	Comunicación horizontal.	Crear un canal de información eficiente con el área PREMIER y con el Negocio.	Gerencia.			X
	Acciones preventivas para incidencias de Cobro.	Trabajar en propuestas expuestas para mejorar.	Supervisor.	X		

Hacer "Implementar los procesos". Poner en marcha toda la planificación, es decir realizar el trabajo y las acciones previstas en la fase de planificación.

1. **Formación del personal** que deba aplicar las soluciones propuestas. Es necesaria para una adecuada comprensión y familiarización con las soluciones propuestas.
2. **Documentación.** Para llevar un control del trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos. Todos los trabajos han de estar documentados para especificar cómo han de estar realizadas las actividades que lo conforman.

Caso Real: No autenticar a clientes que ingresan identificados

La Autenticación se realiza para verificar la identidad del cliente, especialmente cuando modificamos en sistemas y/o proporcionamos información sensible del cliente.

Si un cliente entra identificado. No es necesario realizar el cuestionario de Autenticación.

Servicios en los cuales necesitas realizar la autenticación (el cliente no ingresa con su clave telefónica).

- Reactivación del servicio
- Quitar el Bloqueo preventivo
- Quitar de No planchar
- Sello digital
- Baja de servicio no retenida y retenida
- Desbloqueo del código 3D secure
- Solicitud de Token al Extranjero

Servicios en los cuales necesitas realizar la autenticación. (el cliente ingresa con su clave telefónica)

1. Quitar de No planchar
2. Planchado de clave telefónica

Registro de No planchar por parte de los ejecutivos

Para registrar el código del cliente en NO PLANCHAR, ya lo podrán realizar desde su sesión en Papeleta "Llamadas", al seleccionar NO PLANCHAR en TIPO DE LLAMADA, se habilitarán dos campos:

- NOMBRE DEL CLIENTE (Registrar con la estructura Nombre/Apellido Materno/Apellido Paterno)
- MOTIVO (Lista donde podrán seleccionar la opción de acuerdo al motivo del NO PLANCHAR)

Se muestra ejemplo sobre el llenado de papeleta, cuando por algún motivo se tendrá que registrar el código del cliente en **NO PLANCHAR**,

The screenshot shows a web form titled "LLAMADAS". The form contains the following fields and values:

- CANAL:** Radio buttons for "SUPERNET" (selected) and "SUPERMÓVIL".
- TIPO DE PROVEEDOR:** Dropdown menu with "TARJETAHABIENTE" selected.
- CODIGO DE CLIENTE:** Text input field containing "20000000".
- TELEFONO Y/O EXTENSION:** Text input field containing "77777".
- TELEFONO CELULAR:** Text input field containing "5555555555".
- TIPO DE LLAMADA:** Dropdown menu with "NO PLANCHAR" selected.
- NOMBRE DEL CLIENTE:** Text input field containing "ERICK JAIME MARTINEZ SERRANO".
- MOTIVO:** Dropdown menu with "NO PASA AUTENTICACIÓN" selected. A secondary dropdown menu is open below it, showing options: "NO ES EL TITULAR", "NO PASA AUTENTICACIÓN", and "POSIBLE FRAUDE ELECTRÓNICA".

At the bottom of the form, there are three buttons: "GUARDAR" on the left, "OTRO SERVICIO" on the right, and a partially visible "CANCELAR" button in the center.

Guardar dos o más servicios en la misma llamada

Registrar de manera más ágil otro servicio en Papeleta “Llamadas”, de la misma llamada del cliente.

1. Registrar de manera completa y correcta la papeleta “Llamadas”.
2. Si el cliente solicita otro servicio dar clic en el botón “OTRO SERVICIO”, y en automático se guardará la información registrada.
3. Misma información seguirá activa para que solo tipifiques el nuevo servicio proporcionado al cliente en “TIPO DE LLAMADA”. Esto para dos o más servicio.

Como registrar *OTRO SERVICIO*,

LLAMADAS

CANAL:
 SUPERNET SUPERMÓVIL

TIPO DE PROVEEDOR: TARJETAHABIENTE ▾

CODIGO DE CLIENTE: 20000000

TELEFONO Y/O EXTENSION: 77777

TELEFONO CELULAR: 5555555555

TIPO DE LLAMADA: BAJA DE SERVICIO RETENIDA ▾

GUARDAR

OTRO SERVICIO

DAR CLIC

Registra el *otro servicio* y da clic en Guardar.

LLAMADAS

CANAL:
 SUPERNET SUPERMÓVIL

TIPO DE PROVEEDOR: TARJETAHABIENTE ▾

CODIGO DE CLIENTE: 20000000

TELEFONO Y/O EXTENSION: 77777

TELEFONO CELULAR: 5555555555

TIPO DE LLAMADA: ▾

GUARDAR

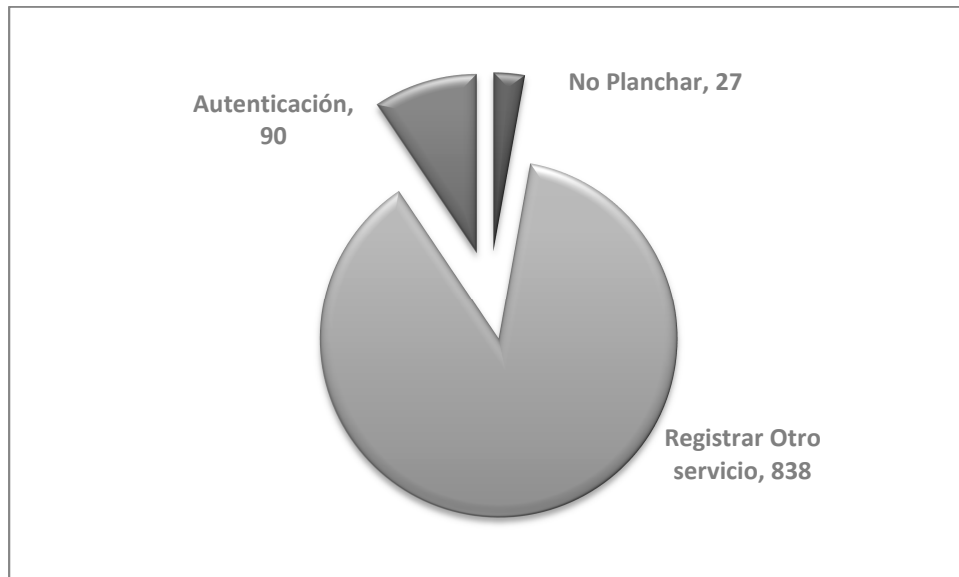
OTRO SERVICIO

4.4 Verificar/Medir/Checar

“Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos”. Medir y realizar el seguimiento del proceso (análisis), encontrar e implementar acciones que ayuden a conseguir los objetivos del proceso, así como conseguir su mejora continua.

Caso Real

Número de llamadas adicionales en la atención diaria por las mejoras implementadas



Conclusiones Generales

Al iniciar el trabajo profesional como analista de procesos me era incierto el cómo ejecutar mi día a día, pero con el tiempo aprendí a utilizar las metodologías que conocí en la escuela, y así, mi método de trabajo me ayudo a sobresalir en el equipo de analistas y tener más oportunidades de crecimiento.

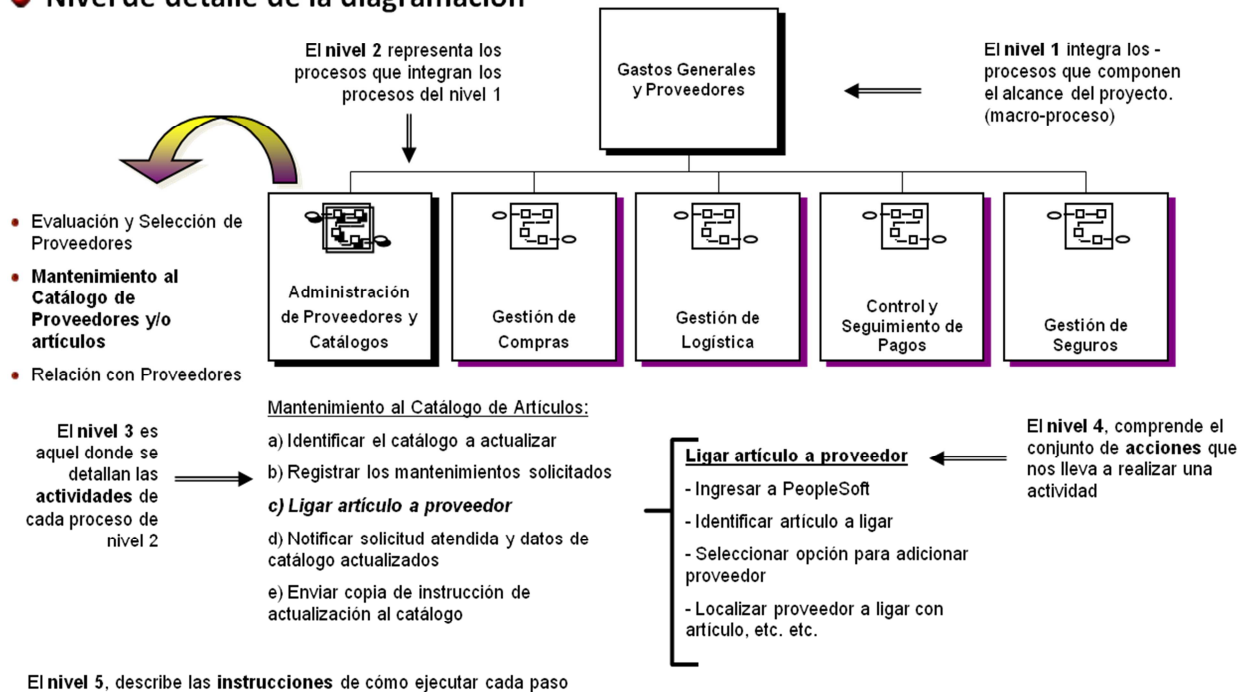
Además, la experiencia y conocimiento del sistema financiero que fui adquiriendo ligada al conocimiento en mejora continua me ayudo a establecer propuestas estratégicas de negocio para mejorar los procesos, siempre adelantándonos a las necesidades de los clientes interno y externos, y anticipando riesgos en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

Intranet Banco Santander México

Anexo 1: Elementos de la Documentación y Certificación

● Nivel de detalle de la diagramación



Elementos de Documentación y Certificación.

Partes del Manual de Políticas y Procedimientos, y de la Certificación de controles

- **Generalidades:** Dentro de este tema se incluye la introducción a una sección del Manual, es decir, una breve descripción del producto, servicio, función genérica o proceso, que se reglamenta. En dicha descripción, se puede(n) indicar el(los) objetivo(s) de éstos; es decir, su finalidad o razón de ser. En su caso, el (los) objetivo(s) podrá(n) enunciarse en un apartado por separado.



08.01.01.01

CAPÍTULO:	CANALES
SECCIÓN:	SERVICIOS DEL CONTACT CENTER
TEMA:	GENERALIDADES
APARTADO:	INTRODUCCIÓN

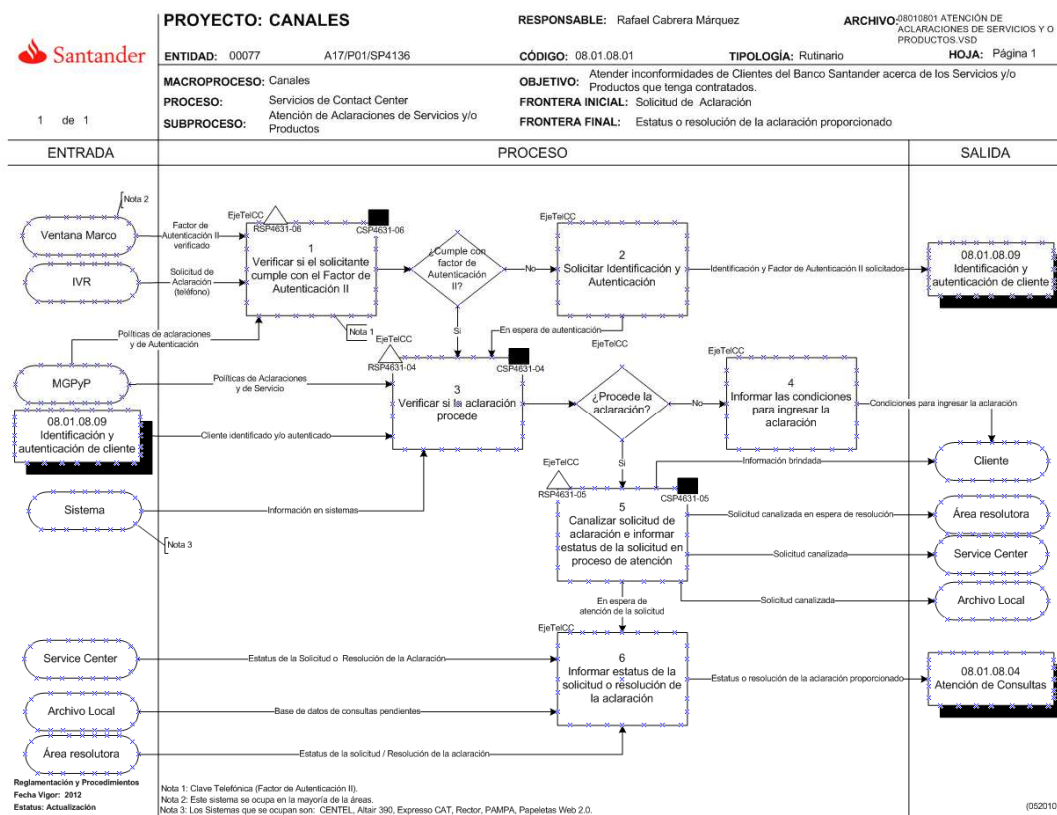
El Contact Center contribuye para que el Grupo Financiero Santander sea líder en el mercado nacional y latinoamericano en: rentabilidad, competitividad, innovación, calidad en el servicio, confiabilidad y compromiso con la sociedad; a través de su grupo de trabajo integrado por personas comprometidas con la calidad en el servicio y ejerciendo con profesionalidad y preparación sus funciones.

La operativa del Contact Center se encuentra distribuida en: Banca Telefónica, Enlace-Banca Electrónica y Grupos Especializados (CAT Seguros, Internet y RRHH), que en conjunto se denomina Superlínea Santander.

Para cumplir con la visión del Grupo Financiero Santander, en el manual de políticas y procedimientos del Contact Center, se han integrado los servicios en 9 subprocesos, para estandarizar los criterios en la operación que conlleven a garantizar la satisfacción de los Clientes.

Formato del apartado Generalidades.

- **Mapa de Proceso:** Representación gráfica de la secuencia lógica de las actividades que conforman un procedimiento (subproceso). Para su elaboración deben apearse a la Guía Metodológica establecida por el área de Organización.



Formato de los mapas de procesos.

- **Políticas:** Marco de acción, sobre el cual deben desarrollarse determinadas funciones, actividades u operaciones, estableciendo responsabilidades, facultades o condicionantes. Dependiendo de su alcance, las políticas podrán clasificarse de acuerdo a lo siguiente:

Santander **08.01.02.02**

CAPÍTULO:	CANALES
SECCIÓN:	SERVICIOS DE CONTACT CENTER
TEMA:	POLÍTICAS
APARTADO:	ATENCIÓN DE ACLARACIONES DE SERVICIOS Y/O PRODUCTOS

- 1 Las solicitudes de aclaraciones de los clientes a las que se les debe brindar atención son las siguientes:
 - Aclaración relacionada a la Póliza (cargo de póliza no reconocido).
 - Tarjetas de Débito (TDD).
 - Cajeros Automáticos para TDC Y TDD.
 - Tarjeta de Crédito (TDC).
 - Impuesto a Depósitos en Efectivo (IDE).
- 2 Las solicitudes de aclaración que requieren autenticación del Cliente se establecen en la política **Identificación y Autenticación de Cliente** (cod. 08.01.02.10).
- 3 Las aclaraciones de los servicios o productos deben operarse en los sistemas o aplicativos, de acuerdo a lo establecido en el Anexo 1.- **Sistemas / Aplicativos del Contact Center** (cod. 08.01.06.01).

Formato de políticas.

- **Procedimientos:** Conjunto de actividades ordenadas, en una secuencia razonable y cronológica, indicando que hacer para ejecutar una función específica.



08.01.03.01

CAPÍTULO:	CANALES
SECCIÓN:	SERVICIOS DE CONTACT CENTER
TEMA:	PROCEDIMIENTOS
APARTADO:	ATENCIÓN DE ACLARACIONES DE SERVICIOS Y/O PRODUCTOS

BANCA TELEFÓNICA/BANCA ELECTRÓNICA/GRUPOS ESPECIALIZADOS

Ejecutivo Telefónico Contact Center

- 1 Recibe del Cliente solicitud de aclaración de Servicios y/o Productos contratados con Santander.
- 2 Verifica si el solicitante cumple con el Factor de Autenticación categoría 2, en el aplicativo correspondiente de acuerdo al **Anexo 1.- Sistemas/Aplicativos del Contact Center (cod. 08.01.06.01)**.
 - 2.1 Si el Cliente no cumple con Factor de Autenticación categoría 2, Solicita la **Identificación y Autenticación del Cliente (cod. 08.01.03.09)**.
- 3 Verifica si la aclaración procede con base en las **Políticas de Servicio del Contact Center (cod. 08.01.02.01)** y en el sistema correspondiente.

Formato de procedimientos.

- **Anexos:** Información que complementa las disposiciones contenidas en las políticas y procedimientos, de una Sección específica del Manual (cuadros, gráficos, tablas, estadísticas, imágenes, etc.).



08.01.06.03

CAPÍTULO:	CANALES
SECCIÓN:	SERVICIOS DE CONTACT CENTER
TEMA:	ANEXOS
APARTADO:	ANEXO 3.- SERVICIOS DEL CONTACT CENTER QUE REQUIEREN AUTENTICACIÓN DEL CLIENTE

- 1 En la siguiente tabla se presentan el dato prioritario para proporcionar el servicio y categoría del factos de autenticación requerido para cada servicio:

Dato Prioritario	Atención de Aclaraciones de Servicios y/o Productos	Factor de Autenticación
Número de Póliza	Aclaraciones relacionadas al CAT Seguros	Categoría
	Aclaración de Cargos no Reconocidos por Cobro <u>Multicuenta</u>	1
	Aclaración de Cargos no Reconocidos En Tarjetas de Otros Bancos	1
	Aclaración de Cargos no Reconocidos en Tarjeta de Crédito	1
	Aclaración de Cargos no Reconocidos en Cuenta de Cheques	1

Formato de anexos.

- **Matriz de Riesgos y Controles:** Cuadro en el que se identifica y agrupan todos los riesgos que se presentan en los diversos procedimientos (subprocesos), de una determinada Sección del Manual, y los controles establecidos para su mitigación

La matriz se conforma de cuatro partes:

Información del Proceso

ANEXO I							
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES							
SOX		SOX		SOX		SOX	
Información del Proceso							
Codigo de Proceso	Nombre del subproceso	Áreas involucradas	Responsable del Subproceso		Nombre de Actividad	Aplicaciones Relacionadas	Tipología Subproceso
			Nombre	Puesto			
P01	Atención de Aclaraciones de Servicios y/o Productos	Banca Telefónica; Grupos Especializados	Rafael Márquez	Cabrera Director Call Center Servicio	Atención al cliente	CENTEL INBOUND; ALTAIR 390; WEB SIP; RECTOR; EXPRESSO; CAT FLOW; SERVICE CENTER; TERMINAL FINANCIERO; PAMPA; PAPELETAS WEB 2.0	Rutinario

Formato de Matriz (Proceso).

Información del Riesgo

SOX	RIESGO OPERATIVO	SOX	RIESGO OPERATIVO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO OPERATIVO	
Información de Riesgos									
Evento de riesgo	Categoría de Riesgo	Código de Riesgo	Código de Riesgo BIS-II	Tipo de Riesgos		Supuesto Normativo	Probabilidad de Ocurrencia	Tipo de Impacto	Magnitud de Impacto
No solicitar los datos adicionales correctos (puede ser alguno de los siguientes: número de Cuenta, número de Tarjeta de Crédito, Nombre completo y fecha de Nacimiento, número de Crédito) impediría proporcionar el servicio pues se requieren para poder continuar con la aclaración y evitar retrasos en las fechas compromiso.	7 Ejecución, entrega y gestión de los procesos	RSP4136-02	08.01.07.01	7.01 Recepción, Ejecución y Mantenimiento de Operaciones		Manual General de Políticas y Procedimientos 08.01.02.02	2. Probabilidad de Riesgo Operativo en el Área (Mayor al 0% y menor o igual al 5%)	Costo al cliente o mal servicio	+6. Insignificante

Formato de Matriz (Riesgo).

Información del Control

SOX	SOX	RIESGO OPERATIVO	SOX	SOX	SOX	SOX (NO INFORME)	SOX (NO INFORME)	SOX	SOX	SOX
Información de Controles										
Actividad de Control	Código de Control	Código de Control BIS-II	Naturaleza del Control	Nombre de la Aplicación (Si aplica)	Importancia del control	Relación entre Controles	Código de control relacionado	Frecuencia del Control	Evidencia del Control	Tipo de Evidencia
Solicitar la Autenticación, en caso de que así lo indique las Políticas (cod. 08.01.02.01) conforme a la Matriz de Servicio cod. (08.01.06.01), para tener la certeza de que quien se comunica es Cliente de Banco Santander y así realizar el trámite de aclaración requerido.	CSP4136-03	08.01.07.01	Manual	No Aplica	Clave	No Aplica	No Aplica	Muchas veces al día	Todas las llamadas son grabadas y recuperadas en el aplicativo NICE las cuales se comparan con la operación en sistema.	Magnética

Formato de Matriz (Control).

Información adicional del proceso, y clasificación del Riesgo

SOX (NO INFORME)	SOX	SOX	SOX	SOX	SOX	SOX	TIPO DE RIESGO	
Información adicional Procesos							SOX	OPERATIVO
Autor Doc	Código entidad	Entidad	Código actividad	Código subproceso	Código/s subproceso/s preceden	Código/s subproceso/s continúan		
Jorge Rodríguez Ferreiro	00297 Banco Santander México	00077 Banco Santander, S.A. (México)	A17 Atención al cliente	SP4136	SP3785	SP3785		

Formato de Matriz (Control).

- **Plan de Contingencia:** Establecimiento de políticas y/o procedimientos, conforme a los que se debe actuar, en caso de que las condiciones de trabajo no sean las normales o habituales (ej: caídas de línea o de sistema, fallas de energía eléctrica, etc.), a fin de garantizar la continuidad del negocio.
- **Catálogo de formas:** Compendio de formatos empleados en la ejecución de los procedimientos (subprocesos), que se encuentran integrados a una determinada Sección del Manual. Tipos de formato: pre impreso, electrónico y emitido por sistema.



02.01.05.01

CAPÍTULO:	CAPTACIÓN MONEDA NACIONAL
SECCIÓN:	CHEQUES
TEMA:	CATÁLOGO DE FORMAS
APARTADO:	ÍNDICE

CLAVE	NOMBRE	P	E
ADF-033	Solicitud de dictamen jurídico		X
ADF-037	Envío de correspondencia	X	
ADF-050	Requisición de compras directas		X
BCOM-030	Solicitud de saldo		X
BCOM-035	Aviso de devolución		X
BCOM-043	Solicitud de suspensión de pago de cheques		X
BCOM-057	Cheque de caja	X	
BCOM-066	Añadidos para endosos		X
BCOM-077	Entrega de chequeras		X
BCOM-081	Carta convenio para chequeras especiales tramitadas por el banco		X
BCOM-113	Portada de fax para el envío de documentos		X

Formato de catálogo de formas.

- **Formatos:** En el desarrollo de las políticas y procedimientos se mencionan diferentes tipos de formatos (a través de su clave y nombre), los cuales se presentan en el Manual de acuerdo a lo siguiente:
- **Preimpresos:** Se incluyen en el índice del Catálogo de Formas, estableciendo un vínculo con otra página, a fin de mostrar la imagen de un formato determinado (como ejemplo), en la que se debe indicar además, el número de tantos en el que se elabora y destino de cada uno de ellos.
- **Electrónicos:** Se incluyen en el índice del Catálogo de Formas, estableciendo un vínculo con la Base de Datos creada para este tipo de formatos, a fin de poder visualizarlos y, en su caso, utilizarlos.
- **Emitidos por Sistema:** No se incluyen en el Catálogo de Formas, sólo se enuncian en procedimientos, políticas etc., con su clave y nombre del formato.
- **Textos Certificadores**

Certificación - Texto certificación

**TEXTO CERTIFICADOR RESPONSABLE DE CONTROL
Sin salvedades**

1. La actividad de control existe en los términos en que se encuentra documentada en el Modelo de Control Interno.
2. La actividad de control es efectiva en cuanto a su diseño para mitigar los eventos de riesgo asociados descritos en el Modelo de Riesgos.
3. La actividad de control está operativa a 31 de diciembre de 2012 y ha estado funcionando durante un periodo de tiempo suficiente, o se ha implantado con suficiente antelación a esta certificación, para poder evaluar su efectividad.
4. La actividad de control es efectiva en cuanto a su funcionamiento por lo que, considerando que también es efectiva en cuanto a su diseño, ha mitigado los eventos de riesgo asociados descritos en el Modelo de Riesgos.
5. He realizado las verificaciones necesarias, incluyendo las consideraciones sobre los aspectos detectados por auditoría interna que nos han sido comunicadas y probado estas actividades de control, con un alcance suficiente, para poder realizar las afirmaciones anteriores.

Comentario :
Se realizó la certificación sin salvedad

Formato de texto certificador del control.

Certificación - Texto certificación

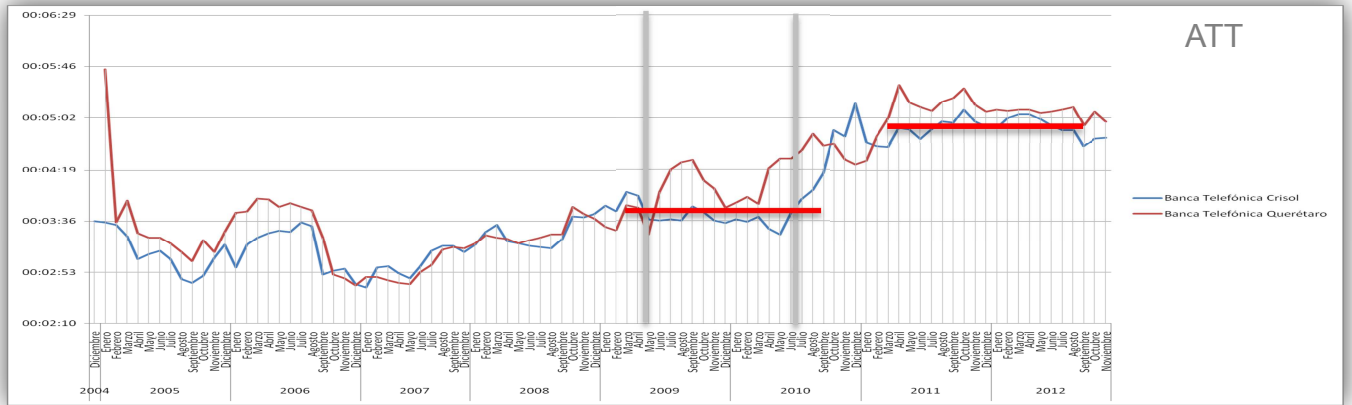
**TEXTO CERTIFICADOR RESPONSABLE DE SUBPROCESO
Sin salvedades**

1. La descripción de este Subproceso es fiel reflejo de las tareas y acciones que se desarrollan durante el transcurso del mismo e incluye las actividades de control que efectivamente existen para mitigar los riesgos que se han identificado.
2. No existen en el Subproceso eventos de riesgo relevantes adicionales a los identificados y descritos en el Modelo de Riesgos.
3. He recibido la certificación de los responsables de todas las actividades de control existentes en este subproceso.
4. Las actividades de control documentadas han sido efectivas durante el ejercicio para mitigar los eventos de riesgo identificados en este subproceso.
5. Las actividades de control son suficientes para mitigar la totalidad de los eventos de riesgo relevantes del Subproceso, por lo que no es necesario implantar ningún control adicional a los existentes.

Comentario :
Subproceso certificado.

Formato de texto certificador del proceso.

Anexo 2 Gráficos de Voz de Procesos



Comportamiento Mensual del ATT Contact Center Santander

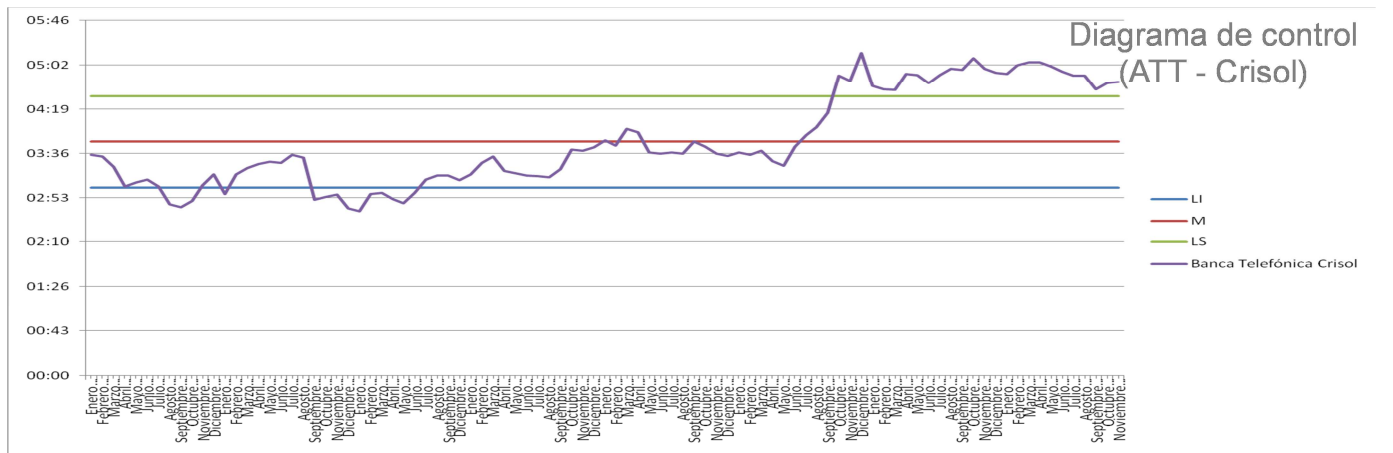


Diagrama de control (ATT Crisol) Contact Center Santander

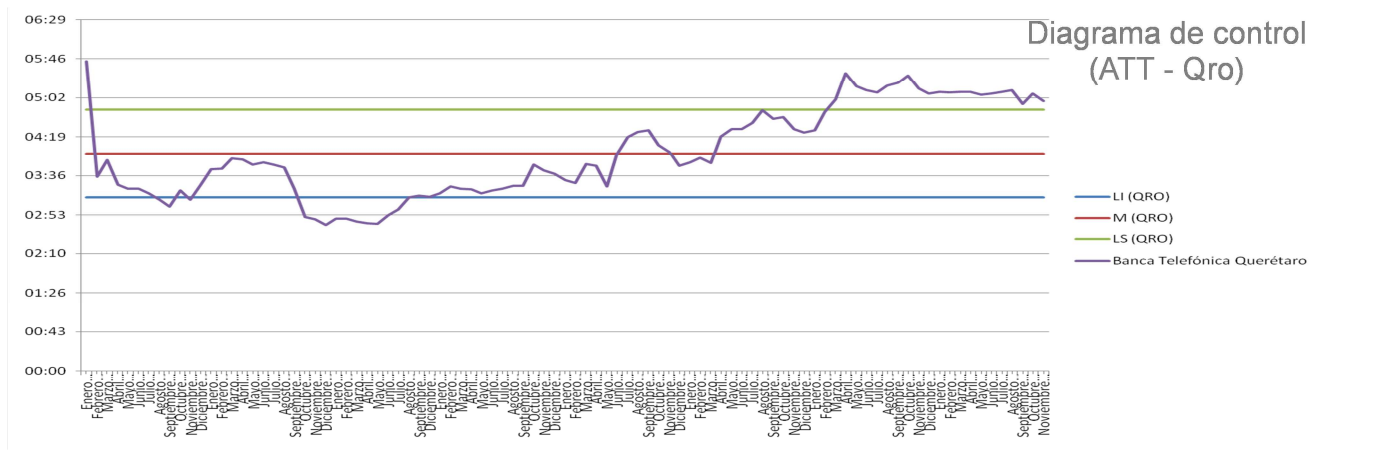


Diagrama de control (ATT Crisol) Contact Center Santander