



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**CONSULTORÍA EN EL ÁREA BACK OFFICE DEPRISA CON EL
PROPÓSITO DE MEJORAR SU FCR (FIRST CONTACT
RESOLUTION) Y REDUCIR LA CANTIDAD DE ESCALAMIENTO
INTERNO DE CASOS MEDIANTE LA INTEGRACIÓN DE LAS
FUNCIONES**

Autores:

Brayan Estiven Ramírez Mira

Elda Cristina Mora Cardona

Universidad de Antioquia

**Facultad de Ingeniería, Departamento Ingeniería
Industrial**

Medellín, Colombia

2020



**CONSULTORÍA EN EL ÁREA BACK OFFICE DEPRISA CON EL PROPÓSITO DE
MEJORAR SU FCR (FIRST CONTACT RESOLUTION) Y REDUCIR LA CANTIDAD
DE ESCALAMIENTO INTERNO DE CASOS MEDIANTE LA INTEGRACIÓN DE LAS
FUNCIONES**

BRAYAN ESTIVEN RAMÍREZ MIRA

ELDA CRISTINA MORA CARDONA

Informe de práctica como requisito para optar al título de:

Ingeniería Industrial

Asesor

EMERSON ANDRÉS GIRALDO BETANCUR

Magister en Ingeniería

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Medellín, Colombia

2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.	9
2. OBJETIVOS.	11
2.1 Objetivo General.	11
2.2 Objetivos Específicos.	11
3. MARCO TEÓRICO.	12
4. METODOLOGÍA.	18
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.	19
5.1 Primera etapa: Diagnóstico de los procesos actuales del Back Office DEPRISA.	20
5.1.1 Identificación de las necesidades de la operación del BO de Deprisa.	20
5.1.2 Listado de los procesos ejecutados actualmente.	20
5.1.3 Levantamiento gráfico preliminar de la relación de escalamientos internos y externos de los procesos actuales.	21
5.1.4 Identificación del personal y levantamiento de procesos y herramientas utilizadas en los procesos del BO.	22
5.1.5 Evaluación del funcionamiento y configuración actual del CRM utilizado en el BO Deprisa.	27
5.2 Segunda etapa: Construcción de la propuesta del modelo de mejora del BO de Deprisa.	29
5.2.1 Definición del alcance del área de Mejora Continua.	29
5.2.2 Consolidación de la propuesta del modelo de integración de procesos para el BO.	29
5.2.3 Propuesta del personal a participar en la prueba piloto, línea de tiempo para la capacitación, gestión de las herramientas y habilitación de usuarios.	32
5.2.4 Propuesta de la estructuración de prioridad de colas por agente y por célula de integración.	34
5.2.5 Definición y medición de indicadores propuestos para la medición de la implementación de la mejora.	35
5.3 Tercera etapa: Implementación de las mejoras en los procesos del Back Office Deprisa	42
5.3.1 Construcción del check list de los requerimientos para la implementación de la prueba piloto.	42

5.3.2	Metricas base para la medición de los resultados del servicio por la implementación de la propuesta.	45
5.4	Cuarta etapa: Medición del impacto en los indicadores debido a la implementación de las mejoras del Back Office Deprisa.....	47
5.4.1	Resultados de los indicadores por servicio de la implementación propuesta.	47
6.	CONCLUSIONES.....	53
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	55
8.	ANEXOS.	58

Lista de Tablas

Tabla 1. Pensum oficial del BO Deprisa - Proceso Chat. Fuente: Formación Getcom.	23
Tabla 2. Habilidades de los asesores del BO de Deprisa. Fuente: Elaboración propia.	24
Tabla 3. Matriz de Escalamientos. Fuente. Elaboración propia.	25
Tabla 4. Herramientas por proceso BO Deprisa: Fuente: Deprisa.	26
Tabla 5. Tabla de resultados de Indicadores de gestión del Back del piloto. Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 6. Tabla de resultado de indicadores del servicio Outbound del piloto. Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 7. Tabla comparativa de tiempo ASA y tiempo de gestión del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.	48
Tabla 8. Tabla comparativa de productividad y porcentaje de escalamientos del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.....	48
Tabla 9. Tabla comparativa del tiempo de gestión del servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 10. Tabla comparativa de productividad diaria del servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.	50

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Contextualización de los procesos, actividades y asesores del área del BO de Deprisa. Fuente: Deprisa.	21
Ilustración 2. Escalamientos internos del BO de Deprisa. Fuente: Elaboración propia.	22
Ilustración 3. Escalamientos Front Desk. Fuente: Elaboración propia.	26
Ilustración 4. Estado actual del BO Deprisa. Fuente: Elaboración Propia.	30
Ilustración 5. Propuesta de integración del BO Deprisa. Fuente: Elaboración propia.	31
Ilustración 6. Línea de tiempo para la capacitación. Fuente: PMO Getcom.	33
Ilustración 7. Priorización de colas por agente Back. Fuente: Experience Center.	34
Ilustración 8. Priorización de colas por agente Outbound. Fuente: Experience Center.	35
Ilustración 9. Gestión de casos Front Desk. Fuente: Elaboración propia.	36
Ilustración 10. Gestión de casos RC Seguimientos. Fuente: Elaboración propia.	37
Ilustración 11. Tiempo de respuesta RC Seguimiento. Fuente: Elaboración propia.	38
Ilustración 12. Gestión de casos UPS. Fuente: Elaboración propia.	38
Ilustración 13. Tiempo de respuesta UPS. Fuente: Elaboración propia.	39
Ilustración 14. Casos contraentrega gestionados. Fuente: Elaboración propia.	39
Ilustración 15. Tiempo de respuesta Contraentrega. Fuente: Elaboración propia.	40
Ilustración 16. Casos Outbound gestionados. Fuente: Elaboración propia.	41
Ilustración 17. Tiempo de respuesta Outbound. Fuente: Elaboración propia.	41
Ilustración 18. Riesgos de la prueba piloto. Fuente: PMO Getcom.	43
Ilustración 19. Exclusiones prueba piloto. Fuente: PMO Getcom.	43
Ilustración 20. Aspectos relevantes prueba piloto Deprisa. Fuente: PMO Getcom.	44
Ilustración 21. Cumplimiento de etapas prueba piloto Deprisa. Fuente: PMO Getcom.	44
Ilustración 22. Indicadores de gestión del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.	45
Ilustración 23. Indicadores de gestión servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.	45
Ilustración 24. Cantidad de flujos de casos por mes proceso Outbound. Fuente: Elaboración propia.	51
Ilustración 25. Cantidad de flujos de casos por mes proceso Contraentrega. Fuente: Elaboración propia.	51

RESUMEN.

Se realizó un diagnóstico al Back Office de Deprisa con el fin de encontrar oportunidades de mejoras, con el cual se determinó la conveniencia de integrar las diferentes funciones que se realizaban en el Back Office para mejorar el nivel y la calidad de la atención a sus clientes haciendo de sus agentes polivalentes de manera que mejoraran los indicadores de productividad, tiempos de gestión y ASA de los requerimientos/solicitudes que ingresaban. Se presenta a continuación un estudio real aplicado al Back Office de Deprisa el cual se desarrolló en cuatro etapas: la primera etapa fue un diagnóstico de los procesos actuales del BO Deprisa, la segunda etapa consistió en la construcción de la propuesta de mejora del modelo del BO, la tercera etapa radicó en de las mejoras a través de una prueba piloto y la cuarta etapa la revisión del impacto generado por los resultados de los indicadores de la implementación de la mejora. El proyecto se llevó a cabo bajo un trabajo en conjunto con la operación, supervisora y coordinadora del BO Deprisa, la gerente de operaciones, el PMO, el área de WorkForce, Experience Center y Mejora Continua. Al final se lograron completar las todas las etapas del proyecto.

PALABRAS CLAVES.

FCR (First Contact Resolution); Back Office; Polivalencia; Indicadores: productividad, tiempo de gestión, ASA; Mejoramiento Continuo.

ABSTRACT.

A diagnosis was made of Deprisa's Back Office in order to find opportunities for improvement, which determined the desirability of integrating the various functions that were performed in the Back Office to improve the level and quality of care to its customers by making their agents multipurpose so that they improve productivity indicators, management times and ASA of the requirements / requests that entered. The following is a real study applied to the Deprisa Back Office which was developed in four stages: the first stage was a diagnosis of the current processes of the Deprisa BO, the second stage consisted of the construction of the proposal for the improvement of the BO model, the third stage consisted of the improvements through a pilot test and the fourth stage was the review of the impact generated by the results of the indicators of the implementation of the improvement. The project was carried out under a joint effort with the operation, supervisor and coordinator of the BO Deprisa, the operations manager, the PMO, the WorkForce area, Experience Center and Continuous Improvement. In the end, all stages of the project were completed.

KEY WORDS.

FCR (First Contact Resolution); Back Office; Polyvalence; Indicators: productivity, management time, ASA; Continuous Improvement.

1. INTRODUCCIÓN.

Getcom Colombia S.A.S. es una empresa en Colombia con sede principal en Bello, que opera en Servicios Telefónicos de Atención al Cliente en la industria. La empresa fue fundada el 20 de febrero de 2013. Actualmente emplea a 1.887 (2019) personas en Colombia. En sus últimos aspectos financieros destacados, Getcom Colombia S.A.S. reportó aumentos de ingresos netos de 22,45% en 2018. Su Activo Total registró crecimiento de 41,15%. El margen neto de Getcom Colombia S.A.S. aumentó 1,25% en 2018, como se registra en la página web de la empresa.

GETCOM S.A.S, cuyo nombre comercial es OneLink tiene presencia en cinco países, es un Contact Center que ofrece soluciones innovadoras y personalizables para empresas de todo tipo. OneLink ha logrado consolidarse como uno de los Contact Center más influyentes en la industria del Outsourcing y BPO. Actualmente, cuenta con más de 10.000 colaboradores y varias líneas de negocios (clientes), entre los cuales se encuentran Avianca, Bancolombia, Compensar, Deprisa, Fitbit, Puntos Colombia, Rappi, entre otros. La empresa en la búsqueda de mejorar los procesos en sus diferentes departamentos y empresas aliadas creó un área especializada para ello denominada Mejora Continua, la cual cuenta con 4 analistas dedicados a la mejora y propuestas de automatización de procesos.

Este proyecto surge de la necesidad que tiene DEPRISA para desarrollar un plan que permita la identificación e implementación de ideas de mejora, en pro de lograr la resolución en primer contacto con los clientes en el área de Back Office.

Actualmente, el área Back Office de Deprisa cuenta con 10 procesos (Chat, Front Desk, Outbound, Contraentrega, Escalamientos, Rc Seguimientos, Rc Incumplimientos, UPS, Conciliaciones, Proactividades y Get- solution) a las cuales se les realiza un diagnóstico desde 3 enfoques: herramientas, personas y procesos, con el fin de proponer una unificación de las áreas, reduciendo el alto número de escalamientos internos actualmente registrados y gestionando de una forma rápida y eficiente las solicitudes de los clientes aumentando la satisfacción de los mismos.

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados del proyecto de práctica, se desarrolla una metodología que consiste en cuatro etapas: En la primera etapa, se realiza el

diagnóstico del BO de Deprisa desde tres enfoques que son personas, herramientas y procesos de su situación actual. En la segunda etapa se realiza la consolidación de la propuesta de mejora de BO desde personas, procesos y herramientas, en la cual se presenta un comparativo del estado actual de servicio y el propuesto. En la tercera etapa se implementa las mejoras en los procesos en el servicio mediante una prueba piloto. En la cuarta etapa se evalúa el impacto de los indicadores arrojados de la prueba piloto y se plantean otros hallazgos adicionales del análisis.

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo General.

Implementar mejoras en los procesos del servicio del Back Office Deprisa a partir del diagnóstico de los procesos buscando la integración de estos, al minimizar en un 33% el nivel de escalamientos internos, mejorar el nivel y calidad de atención al cliente, la eficiencia de los agentes y la rentabilidad del centro de contacto de la empresa DEPRISA, mediante la integración de algunas funciones/áreas del BO Deprisa.

2.2 Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar los procesos actuales del Back Office DEPRISA.
2. Generar propuesta del modelo de procesos integrados del Back Office DEPRISA.
3. Implementar mejoras en los procesos del Back Office Deprisa
4. Medir el impacto en los indicadores debido a la implementación de las mejoras del Back Office Deprisa.

3. MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se pretende llevar al lector a la comprensión de un proceso de consultoría empresarial que en últimas tiene como objetivo general diagnosticar el estado actual de las organizaciones y poder llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico como SIPOC, y así, caracterizar los procesos de las empresas, analizarlos y evidenciar las oportunidades de mejoras que serán medidas según indicadores a fines que permitirán demostrar las mejorías desde un estudio de tiempo y costos.

La consultoría de empresas como un método utilizado en la mejora de procesos y actividades en la gestión diaria de las empresas, la consultoría se cataloga generalmente en dos dimensiones: como método o como profesión. La consultoría permite brindar un asesoramiento apropiado y ajustado a los requerimientos del cliente (empresa) (Kubr, 1997). Desde este enfoque existe una relación directa entre la consultoría de empresas con el proceso de mejoramiento continuo o como es bien conocido Kaizen, “La combinación de dos palabras japonesas (Kai+Zen), literalmente significa cambio para mejorar. Este se ha traducido libremente como mejoramiento continuo” (Alukal y Manos, 2006), o si bien, desde una perspectiva un poco más amplia el término Kaizen según Masaaki Imai (Como se citó en Guerrero, 2018) se define como “El mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual, mejorando los procesos del trabajo”. Es decir, que para poder mejorar realmente se necesita la participación activa de los involucrados. Tal perspectiva es aceptada y fundamentada por Magnier-Watanabe (2011) quien considera que:

Kaizen implica la participación y el compromiso de todos los empleados, desde la alta dirección hasta los trabajadores de primera línea, que primero reconocen y aceptan la existencia de problemas y que trabajan en equipo y como compañeros en la identificación de posibles áreas de mejora (pp. 428–448).

De lo anterior, se concluye que la visión holística de la gerencia o alta directiva de una compañía debe trabajar de la mano con sus colaboradores, quienes, en últimas, son los que mayormente conocen los procesos al detalle, y pueden identificar las oportunidades de mejoras. Sin embargo, en ocasiones se requiere una visión externa que pueda ofrecer nuevos puntos de vistas para la

implementación del Kaizen, y es aquí donde es esencial la consultoría de empresas definida al inicio de este párrafo.

Por otro lado, las empresas deben conocer el estado en que se encuentran competitivamente, identificar mejoras en sus procesos y alinear su capacidad instalada con los objetivos organizacionales, y para ello es necesario un auto estudio, un diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial que permite el fortalecimiento competitivo. Rincón (2012) afirma:

El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar.

En este contexto el diagnóstico empresarial “conlleva la adquisición de conocimientos, de forma que se puedan establecer bases sobre las cuales se puedan determinar afirmaciones y conclusiones necesarias sobre el funcionamiento de la organización y recomendaciones de posibles ajustes con el fin de mejorar sus procesos” (Grant,1996). Finalmente, Braidot (2003) considera: El diagnóstico empresarial explica la importancia de saber la situación financiera de la empresa como clave para un plan de control organizacional, en consecuencia, permite pasar de un estado de indecisión a otro de competencia recabando información necesaria que posibilite el estudio constante de un cúmulo de variables que permita establecer conclusiones para la adecuada dirección de la empresa.

Por lo anterior, sin duda alguna, si una empresa quiere fortalecer sus debilidades tomando acciones correctivas, requiere conocer el estado actual en el que se encuentre, y para ello es necesario la implementación de un diagnóstico empresarial.

Para mejoras en una empresa, es necesario la caracterización de los procesos de esta para tener conocimiento detallado del funcionamiento e interacción entre los procesos y áreas de las

actividades realizadas. Según Camacho (2019) la caracterización de procesos se puede comprender como:

Un documento entendido como la hoja de vida del proceso, el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada (suministrados por unos proveedores), actividades de transformación de acuerdo con el ciclo PHVA y salidas hacia los clientes o usuarios (p. 4).

Existen otras herramientas para la caracterización de procesos como lo es SIPOC. “SIPOC es una metodología sistemática, que es útil para comprender el contexto más amplio de diseño y planificación de sistemas de comunicación” (Krishnaiyer, Frank, Burgess y Bouzary, 2018). Al caracterizar el proceso se evidencia el flujo existente entre los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes en sus siglas en inglés SIPOC concebido como un mapa de alto nivel que identifica los componentes principales de los procesos analizados (Rasmusson, 2006; Stevens, 1996). Por otro lado, existen definiciones más detalladas de la herramienta:

SIPOC está estructurado en cinco columnas, en las que se señalan, de izquierda a derecha: los proveedores involucrados (proveedores), las entradas necesarias (entradas), el proceso bajo análisis (proceso), las salidas del proceso (salidas) y los clientes atendidos por proceso (clientes). Es una herramienta versátil, cuya aplicación se explora ampliamente en la planificación de mejoras de procesos basadas en metodologías como Lean y Six Sigma, tanto en las áreas de fabricación como de servicios (George, M. 2003; Koning, Does y Bisgaard 2008, pp. 1-17).

Cada vez más la competitividad empresarial crece mediante la rápida implementación de cambios en los procesos y enfoques, es por ello por lo que aquellas organizaciones que no se adaptan al cambio quedan rezagadas en el camino. Se necesita pensar en darle más valor al cliente mediante la prestación de servicios, bajos precios o valor agregado en bienes y servicios diferentes a la competencia, tener claro la estrategia competitiva con la cual se proyecta el cumplimiento de los objetivos empresariales, y para saber si se va por buen camino será necesario establecer

indicadores claves del desempeño que evidenciarán la situación real del entorno empresarial. Tate y Valk (2008) afirman:

El rendimiento del proveedor de servicios de contacto afecta directamente la satisfacción del cliente final, lo que subraya la necesidad de una gestión adecuada de los contactos del cliente y la consideración de la perspectiva del cliente final en el diseño de indicadores clave de rendimiento (KPI) apropiados (pp. 160-169).

De la afirmación anterior cabe destacar la importancia que juega el proveedor de servicios de contacto para este caso en específico, para lo cual también agregan la importancia de alinear los objetivos del proveedor con los objetivos del comprador mediante la identificación de indicadores clave de rendimiento (KPI) apropiados. Al respecto Feinberg, Kim, Hokama, Ruyter y Keen (2000) afirman:

En los pocos estudios que consideran la satisfacción del cliente en los centros de atención telefónica, la investigación se centra principalmente en los indicadores clave de rendimiento (KPI) que incluyen lo siguiente: nivel de servicio (llamadas respondidas en un número específico de segundos), velocidad promedio de respuesta, tiempo promedio en la cola, tasa de abandono promedio, porcentaje de resolución de la primera llamada, cumplimiento del cronograma, tiempo de conversación promedio, tiempo promedio de trabajo después de la llamada, tasa de rotación de empleados, porcentaje de llamadas bloqueadas, tiempo antes de abandonar la espera, llamadas entrantes por agente y llamadas totales (pp. 131-141).

Estos indicadores o KPI's que son medidos en los Contact Center muestran la eficiencia de Call teniendo en cuenta al cliente final y la gestión de los asesores y serán se suma importancia para la validación de la propuesta de mejora establecidas en una organización, para ello se hace mucho énfasis en la velocidad promedio de respuesta, tiempo promedio en la cola y la productividad de los agentes. “Este factor se midió mediante dos indicadores comunes de la productividad de los empleados del centro de atención telefónica: *porcentaje de llamadas respondidas dentro del tiempo objetivo*” (Piercy y Rich, 2009; Banks y Roodt, 2011).

La medición de tiempos en las empresas ha tomado fuerza desde el inicio de la revolución industrial y se ha extendido hasta el monitoreo de tiempo en máquinas y automatizaciones, es ya que por medio de este método se puede lograr reducir costos en las empresas, mejorar la distribución de cargas laborales, cumplir con los requerimientos de los clientes, también ayuda a descubrir las mejores prácticas y la estandarización de métodos. (Meyers, F. E, 2000). “El estudio de tiempo y movimiento es una herramienta la cual sirve para determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen cualquier proceso, así como para analizar los movimientos que son realizados por parte de un operario para llevar a cabo dicha operación. El fin del estudio de tiempo y movimiento es evitar movimientos innecesarios que solo hacen que el tiempo de operación sea mayor” (Díaz, Soler y Molina, 2017).

Existen herramientas que permiten monitorear o guardar registros fundamentales en un Contact Center que mejora las relaciones con el cliente aumentando su satisfacción al capturar información de este con la cual se puede dar trazabilidad a los servicios solicitados por el cliente a la empresa, de tal manera que se pueden personalizar sus solicitudes y darles gestión con mayor agilidad. Una de estas herramientas es Customer Relationship Management (CRM) que según Soltani, Zareie, Sharifi y Jafari (2018) CRM es considerada como:

Una práctica comercial en crecimiento muy importante en el entorno actual. Se utiliza para gestionar la interacción entre una empresa y sus clientes futuros y actuales. La tarea del enfoque de CRM es analizar datos sobre el historial de clientes con una empresa. Se enfoca en una forma de retener clientes, por lo tanto, ayuda al crecimiento de las ventas. Esto conduce a la mejora de la relación comercial de la empresa con los clientes (pp. 237-246).

Así mismo, con CRM se pueden entender las necesidades proclamadas por el cliente al igual que las necesidades implícitas en sus solicitudes (Lin, Su y Chien, 2006). Además, debido a la integración de las personas, la tecnológica y los procesos CRM debe concebirse como una estrategia corporativa desde el momento en que esta ha sido escogida para su implementación dentro de una organización (Mendoza, Marius, Pérez y Grimán, 2007). Es claro que CRM fortalecerá las relaciones con los clientes al personalizar sus servicios e impactando igualmente la

experiencia de este con la compañía. Por su lado Chalmeta, R. (2006) afirma: “La gestión de relaciones con el cliente (CRM) es una estrategia comercial centrada en el cliente que integra dinámicamente el servicio de ventas, marketing y atención al cliente para crear y agregar valor para la empresa y sus clientes”.

Cuando una compañía realiza un diagnóstico empresarial con lo cual busca entrar en el proceso de mejoramiento continuo, entre muchos beneficios que persigue se encuentra principalmente la maximización de sus utilidades, y una forma de lograrlo es mediante la reducción de costos en sus recursos necesarios utilizados en las actividades cotidianas, se hace necesario tener en consideración que todas las empresas manejan en su entorno dos tipos de costos : “costos fijos y costos variables” (Yardin, A, 2002) y que el impacto en esos costos se ven reflejados directamente en la rentabilidad financiera y por lo que cualquier proyecto encaminado en la minimización de costos se alinea de forma estratégica con los objetivos de la compañía. Uno de los métodos más utilizados en el mundo financiero es “conocer y descomponer cada una de las fases del proceso productivo y de comercialización para identificar aquellos elementos que son de valor para el consumidor (generadores de valor) y elementos que son determinantes del costo (generadores de costos) para tratar de mejorarlos y controlarlos respectivamente, y crear ventajas competitivas para la empresa” Morillo, M. (2001).

4. METODOLOGÍA.

Este trabajo se llevó a cabo mediante el desarrollo de cuatro etapas:

Primera etapa: Diagnóstico de los procesos actuales del Back Office DEPRISA.

Diagnóstico y reconocimiento de los procesos y actividades que se llevan a cabo actualmente en el BO de Deprisa que permitan identificar las necesidades de mejora en el proceso de la operación y las relaciones de escalamiento entre los procesos. Para lograr hacer este reconocimiento exhaustivo del proceso es necesario recurrir a visitas recurrentes a la operación, que permitan un monitoreo del proceso de primera mano y reuniones con las personas interesadas (coordinador, supervisor, asesor, experto en CRM y Gerente operativo, entre otros). Se procederá al levantamiento de la información de las personas, herramientas y procesos mediante la caracterización de estos en matrices de habilidades de los asesores, herramientas y usuarios utilizados, de los procesos y la identificación, listado y volumetría de colas creadas en CRM.

Segunda etapa: Construcción de la propuesta del modelo de mejora del BO de Deprisa.

Se realizará un análisis de la información documentada y se construirá la propuesta de mejora, la cual estará enfocada en la minimización de escalamientos internos del BO, minimización de tiempos de gestión de los asesores, tiempos de respuesta de cara al cliente y la optimización de los recursos humanos del mismo. Además, se realizará un comparativo gráfico de la situación actual y la situación deseada en la propuesta de mejora.

Tercera etapa: Implementación de las mejoras en los procesos del Back Office Deprisa

Se llevará a cabo una prueba piloto para evidenciar que estas mejoras planteadas generan los beneficios esperados, para lo cual se realizará el listado de requerimientos con base a la propuesta y se incluyen las áreas como:

Formación: para programar las capacitaciones de los asesores que lo requieran en los procesos que se fusionarán con el fin de lograr la integralidad de conocimientos.

WorkForce: para revisar las cargas laborales, dimensionamiento y medición de indicadores de la prueba piloto.

Expertos en CRM de Deprisa y Avianca: para alinear la migración de procesos, modificaciones, acompañamiento e implementación de CRM.

Coordinadora y supervisora de Deprisa: para definir los asesores que participarán en la prueba piloto, la gestión de permisos en herramientas, la asignación de usuarios, y acompañamiento y monitoreo de los resultados anteriores, durante y después de la prueba piloto.

PMO: para que realice seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas a cada área vinculada en el proyecto y centralice los esfuerzos y espacios de monitoreo como las reuniones y demás.

Se definen las métricas (indicadores) actuales para ser comparadas con las métricas que se tomarán durante la prueba piloto que tendrá la duración de un mes, esta inicia el 19 de febrero y finaliza el 19 de marzo.

Cuarta etapa: Medición del impacto en los indicadores debido a la implementación de las mejoras del Back Office Deprisa.

Se conciertan reuniones semanales todos los viernes, con el fin de evaluarlos resultados diarios generados en la semana, por los indicadores propuestos, el comportamiento de la cola de CRM, en cuanto a volumetría y el acoplamiento de los asesores al nuevo modelo, esto con el fin de tomar medidas oportunas ante algún alertamiento percibido por algún indicador o áreas que intervienen en la prueba piloto.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

A continuación, se muestra el análisis y los resultados de cada una de las etapas:

5.1 Primera etapa: Diagnóstico de los procesos actuales del Back Office DEPRISA.

En esta etapa se procede a realizar acercamientos preliminares con los grupos de interés: coordinadora y supervisora de Deprisa, coordinador y supervisora de OneLink Avianca, especialista en CRM departe de Avianca, Analistas y aprendices de mejora continua.

A continuación, se desarrollan las diferentes actividades que hacen parte de esta etapa.

5.1.1 Identificación de las necesidades de la operación del BO de Deprisa.

Para el desarrollo de la primera etapa se realizó una reunión con la coordinadora y supervisora de Deprisa, experto en CRM, coordinador y supervisora del área de Mejora Continua de OneLink y la gerente operativa, con el fin de identificar las necesidades que se tienen en el BO Deprisa actualmente.

Durante esa reunión se llegó a la conclusión de que las necesidades del BO son:

- Optimizar los recursos que tienen en el momento.
- Brindar una atención más ágil al cliente.
- Reducir la cantidad de escalamientos de solicitudes (casos en CRM) internos.
- Mapear los flujos de CRM en busca de posibles mejoras.

5.1.2 Listado de los procesos ejecutados actualmente.

Actualmente el BO de deprisa cuenta con 10 procesos: Chat, Front Desk, UPS, RC Seguimientos, RC Incumplimientos, Outbound, Contraentrega, Conciliaciones, Escalamientos y Proactividades. En la ilustración 1 se evidencian estos procesos con las respectivas actividades que los conforman y el número de personas (en los círculos) que se encuentran en cada proceso. Este insumo fue proporcionado por Deprisa.

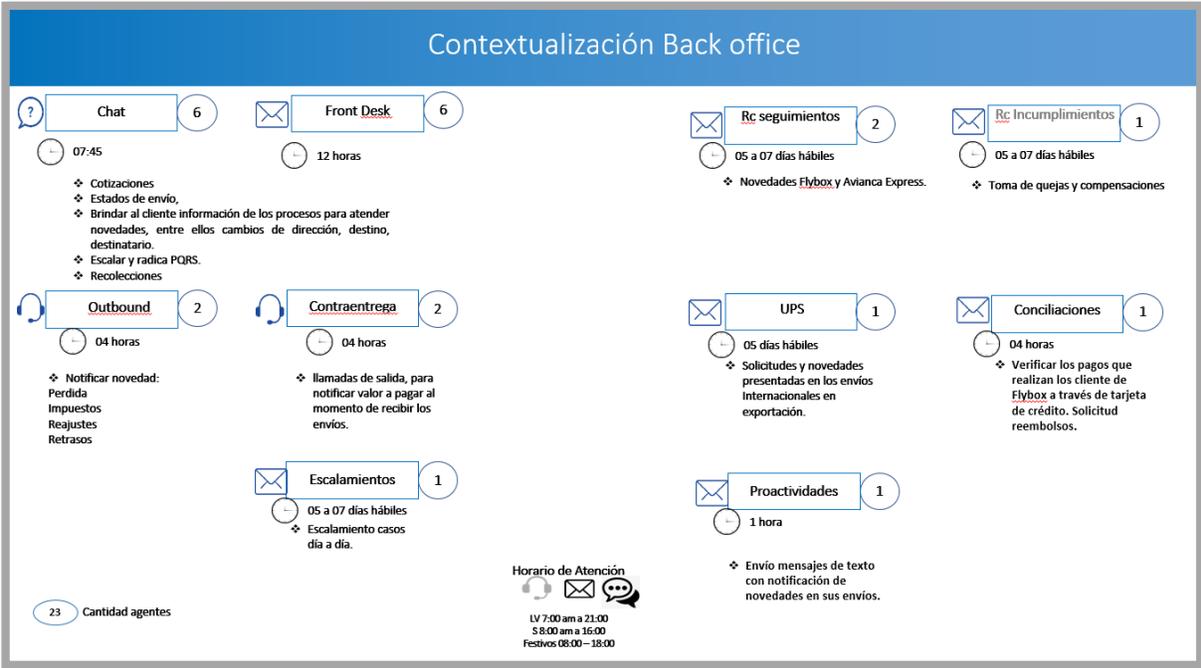


Ilustración 1. Contextualización de los procesos, actividades y asesores del área del BO de Deprisa. Fuente: Deprisa.

5.1.3 Levantamiento gráfico preliminar de la relación de escalamientos internos y externos de los procesos actuales.

Se evidencia en la ilustración 2, que la mayor parte de escalamientos son internos y los realiza el proceso de Front Desk, también hay otros escalamientos que corresponde a escalamientos externos los cuales los producen RC Seguimientos y UPS.



Ilustración 2. Escalamientos internos del BO de Deprisa. Fuente: Elaboración propia.

Hay que tener en cuenta que esta información es de carácter preliminar y que se revisarán más a detalle en cada uno de los siguientes puntos. Además de que el proyecto se inició en temporada alta para el servicio de Deprisa, por lo que en los próximos análisis se excluyó el mes de diciembre, ya que en ese mes se presentan situaciones atípicas como aumento de personal solo por la temporada, aumento de solicitudes, entre otros.

5.1.4 Identificación del personal y levantamiento de procesos y herramientas utilizadas en los procesos del BO.

5.1.4.1 Proceso de formación de las personas que intervienen en los procesos del BO Deprisa.

Uno de los insumos suministrado de parte del área de Formación para el análisis de las habilidades de los asesores del BO Deprisa, donde contenía el Pensum de cada uno de los procesos, allí se encuentran el proceso que puede ser chat, Front Desk, RC seguimientos, entre otros, los subtemas que son las actividades que debe aprender el asesor sobre el proceso, la intensidad horaria que corresponde al tiempo que demora la capacitación, y las

herramientas de apoyo que necesita el proceso. Estas habilidades son las definidas oficialmente por la empresa para los perfiles de los asesores. A continuación, en la tabla 1, se muestra uno de los Pensum del proceso de Chat, los demás se encuentran relacionados en los anexos.

Tabla 1. Pensum oficial del BO Deprisa - Proceso Chat. Fuente: Formación Getcom.

CHAT					
		Elaborado por: Formación Getcom		Fecha actualización: 27 Sep. 19	Fecha vigencia:
		Prerrequisito: Front Deprisa		Revisión: 03	
Día	Tema	Sub- temas	Intensidad horaria (Minutos)	Herramienta de apoyo	
1	CHAT	Lineamientos generales de la función	30	Experiencia de clientes/instructivo de procedimientos	
		Proceso de tipificación	60	Experiencia de clientes/tipificación call center	
		Notificación-lineamientos	60	Experiencia de clientes/notificación y cierre	
		Proceso de llamadas salientes	30	Aplicativa barra	
		Visualización proceso agente experto	120	Lado a lado	
		Ejercicio y actividad Redacción	30	Formación	
		Ejercicios prácticos/aclaración de dudas	60	Formación	
		QUIZ	60	Formación	

Se hicieron visitas a la operación para validar con los asesores respecto a si sus habilidades coincidían respecto al pensum, esto permitió la creación de una matriz, la cual se puede ver un extracto en la tabla 2, (para mayor claridad se ve el resto en el anexo 2), dónde se consolidó la información de cada asesor con cada una de las habilidades que tenía respecto a los procesos.

Tabla 2. Habilidades de los asesores del BO de Deprisa. Fuente: Elaboración propia.

Número	ID	Nombre	Función original	Primera habilidad	Segunda habilidad	Tercera habilidad	Cuarta habilidad	Quinta habilidad
1	1042773024	Andrea Katherine Henao Gutierrez	Inbound	RC Incumplimientos	Chat	Front desk	NA	NA
2	1035418661	Andrea Diaz Hernández	Front desk	NA	NA	NA	NA	NA
3	1152202468	Carmen Emilia Agudelo Rodriguez	Inbound	Chat	Outbound	NA	NA	NA

Se evidenció que en muchos casos las habilidades no eran aprendidas por un proceso formal de capacitación, en vez de ello, fueron aprendidas por la ayuda de sus propios compañeros. Por otro lado, en el pensum proporcionado por Deprisa no se encuentran documentados algunos procesos como lo son: Contraentrega, UPS, RC Incumplimientos, Conciliaciones y proactividades. Además, muchos de los agentes realizaban más de un proceso en el día debido a que sus actividades oficiales solo requerían una parte de su tiempo como en el caso de conciliaciones, que el asesor asignado a esa actividad tenía conocimiento en los demás procesos, esto se debía a que este asesor prestaba apoyo a todos los procesos ya que al llevar a cabo el proceso de conciliaciones solo se requería alrededor de 4 horas de una jornada diaria de ocho horas.

En la recolección de la información se evidenciaron procesos críticos además de conciliaciones donde solo una persona sabía realizar dicho proceso o era la única autorizada para cumplir con dicha gestión por el manejo y rastreo de las solicitudes de los clientes. En general los agentes están especializados en los procesos correspondientes.

5.1.4.2 Procesos realizados en el BO Deprisa.

Para proceder al levantamiento de los procesos y conocer el funcionamiento del BO Deprisa se implementó una matriz que permitió caracterizar los procesos y evidenciar el flujo existente entre los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes. En la tabla 3 se muestra la matriz de Escalamientos. Similarmente se realizaron las matrices correspondientes a cada proceso (ver anexo 3).

Tabla 3. Matriz de Escalamientos. Fuente. Elaboración propia.

ESCALAMIENTOS				
PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Chat	Solicitudes de seguimientos	Contactan a operación para solicitar información acerca del estado de envíos prioritarios a nivel nacional y lo comunican a las áreas respectivas.	Estados de envíos nacionales.	Chat
Front Desk				Front Desk
Outbound				Outbound
Inbound				Inbound
				Cliente externo
				RC Bogotá

En la matriz de escalamientos se observa la manera en que interactúan los diferentes procesos del Back Office. Los proveedores de Escalamientos son áreas internas, como también es posible que los proveedores sean externos como los clientes para el Chat (ver anexo 3), así mismo las salidas van a clientes internos y externos, e incluso, el proveedor puede ser el mismo cliente como en este caso pasa con Chat, Front Desk y Outbound.

Se analizan el porcentaje de escalamientos internos realizados por los procesos en la ilustración 3, se muestra que el Front Desk genera un 33% de escalamientos internos, lo cuales están distribuidos de la siguiente manera 16% son de RC seguimientos, 5% UPS y 11% RC Incumplimientos.

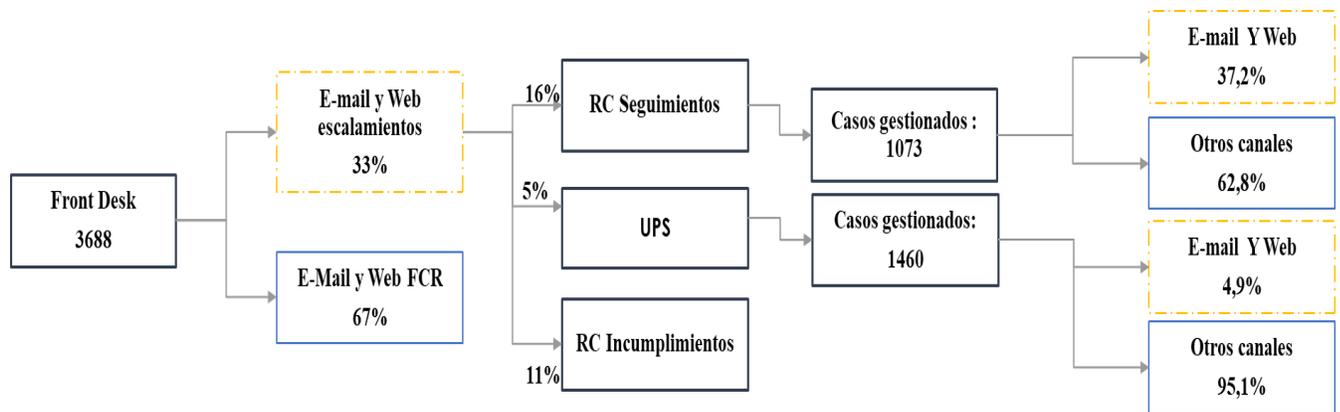


Ilustración 3. Escalamientos Front Desk. Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de escalamientos impacta negativamente el servicio al cliente, debido a que aumenta el tiempo de espera de solución se los requerimientos de los clientes, puesto que cada escalamiento a otra función implica que el caso pase un tiempo adicional en cola a espera que el agente asignado a ese proceso tome el caso para gestionarlo.

5.1.4.3 Herramientas utilizadas en los procesos del BO de Deprisa.

Para el mapeo de las herramientas utilizadas en los procesos, Deprisa proporciona una información que se observa en la tabla 4, donde se relaciona el proceso y los aplicativos o herramientas utilizados en el mismo.

Tabla 4. Herramientas por proceso BO Deprisa: Fuente: Deprisa.

Back Office	Aplicativos
Chat Deprisa	Alertran, CRM (Tres60), Sócrates, Administrador Flybox, Inconcert
Front Desk, Outbound, Contraentrega y Escalamientos	Alertran, CRM (Tres60), Sócrates, Administrador Flybox.
RC Seguimientos y UPS	Alertran, CRM (Tres60), Sócrates, Administrador Flybox, Quantum.
RC Quejas (Incumplimientos) y Proactividades	Alertran, CRM (Tres60), Sócrates, Administrador Flybox, Aldeamo.
Conciliaciones	Alertran, CRM (Tres60), Sócrates, Administrador Flybox, Credomatic, Pagos online.

Con el fin de analizar a fondo las herramientas utilizadas en el BO Deprisa, se programa una visita a la operación donde se levantan los procesos con sus respectivas herramientas y aplicativos adicionales y así contar con información que complemente la suministrada por Deprisa. Se revisan los 10 procesos y se encuentran algunas observaciones:

- Front Desk: la herramienta Inconcert se podría integrar con CRM.
- Outbound: En CRM se puede integrar cuentas y contacto.
- RC Incumplimientos: Debe realizar un escalamiento externo a Bogotá por casos que requieran CUN (código para la superintendencia de comercio).
- Get-Solution: Debe manejar 4 herramientas adicionales a las mapeadas en la tabla 4, estas herramientas son:
 - ✓ WFO: Monitorea las llamadas del Outbound, Inbound, Contraentrega y Front Desk por correo.
 - ✓ Spector: Para monitor el proceso en pantalla que realizó el agente.
 - ✓ Process Marker: Para recuperar llamadas y pantallas que no quedan registradas, e identificar además si las llamadas fueron finalizadas desde el teléfono del asesor.
 - ✓ Maneja una macro de Excel donde se registran los CECOs (cobros a los agentes).

5.1.5 Evaluación del funcionamiento y configuración actual del CRM utilizado en el BO Deprisa.

En el funcionamiento y configuración actual que tiene el CRM, se identifican la creación de 7 colas, las cuales pertenecen a los siguientes procesos:

- ✓ Front Desk: Maneja las colas AVX, Deprisa, Flybox y Web, las cuales son alimentadas por actividades de correos que a su vez se convierten en casos, donde algunos son resueltos en primer contacto (FCR) y otros deben ser escalados a otras colas de otros procesos.
- ✓ RC Incumplimientos: maneja la cola RC Incumplimientos, esta cola es alimentada por los casos creados en el Front Desk, proactividades, chat y llamadas.

- ✓ RC Seguimientos: maneja la cola RC Seguimientos, esta cola es alimentada por los casos creados en el Front Desk, proactividades, chat y llamadas.
- ✓ UPS: maneja la cola UPS, esta cola es alimentada por los casos creados en el Front Desk, proactividades, chat y llamadas.

Los otros procesos no manejan colas, y sus actividades están relacionadas con insumos descargados de otras plataformas o como el proceso de chat que su interacción con el cliente en primer contacto.

Cabe desatacar que los agentes pueden ingresar a todas las herramientas (aplicativos), y cada aplicativo tiene niveles de acceso y gestión según sea el proceso dentro del servicio, también, se encontró que las capacitaciones del servicio respecto a la función de cada proceso en cuanto a CRM la manejan entre asesores (aprendizaje empírico).

En la herramienta CRM se evidencia oportunidades de mejora como:

- ✓ Que la tipificación tenga la posibilidad de elegir solo el campo Tipo, y se auto completen los campos Motivo y Área.
- ✓ Fomentar el uso de las plantillas de correo electrónico (creación de plantillas nuevas acordes a la necesidad).
- ✓ Que el formulario de información del cliente tenga el campo tipo y número de documento, así evitar los clientes duplicados.
- ✓ Tener la posibilidad de que CRM se integre a las demás herramientas del servicio para la consulta y registro de toda la información relacionada al cliente, centralizando el manejo del servicio en 1 solo aplicativo para que mediante este se pueda hacer un monitoreo más directo.
- ✓ Compartir al Servicio de Deprisa los informes de productividad, eficiencias, indicadores desde el área de Works Forcé a través de CRM por medio de a las herramientas Power BI.

5.2 Segunda etapa: Construcción de la propuesta del modelo de mejora del BO de Deprisa.

En esta etapa se presenta la propuesta del modelo basado en el diagnóstico con el enfoque en procesos, personas y herramientas y se procede con el desarrollo de las diferentes actividades que hacen parte de esta etapa.

5.2.1 Definición del alcance del área de Mejora Continua.

Mejora continua lidera el proyecto que se enfoca en la integración de las funciones del Back Office Deprisa, se encargó de realizar un diagnóstico de conocimientos, procesos, herramientas, perfiles, usuarios, configuración en las colas de CRM, y el planteamiento de los siguientes pasos que son: consolidación de la propuesta del modelo de integración de los procesos del Back, implementación y seguimiento a los resultados de la aplicación de esta.

5.2.2 Consolidación de la propuesta del modelo de integración de procesos para el BO.

Para cumplir con las mejoras en el Back Office de Deprisa que consisten en minimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes y aumentar el indicador de Resolución en Primer Contacto o FCR por sus siglas en inglés (First Contact Resolution, el área de Mejora Continua procedió a hacer un diagnóstico de la situación del Back en términos generales, en la ilustración 4 se muestra el estado actual del Back Office de Deprisa, en el que básicamente se evidenció que el área estaba desagregada en cuanto a las funciones que se debían realizar según el tipo y características particulares de los requerimientos de los clientes. El Back Office contaba con diez funciones diferentes como ya se ha mencionado anteriormente, de la cual conciliación no se muestra en la propuesta por ser un proceso que no se tocará por la información sensible que maneja, además de Get-Solution que es una función de OneLink que presta apoyo y monitoreo al manejo de los casos de Deprisa.

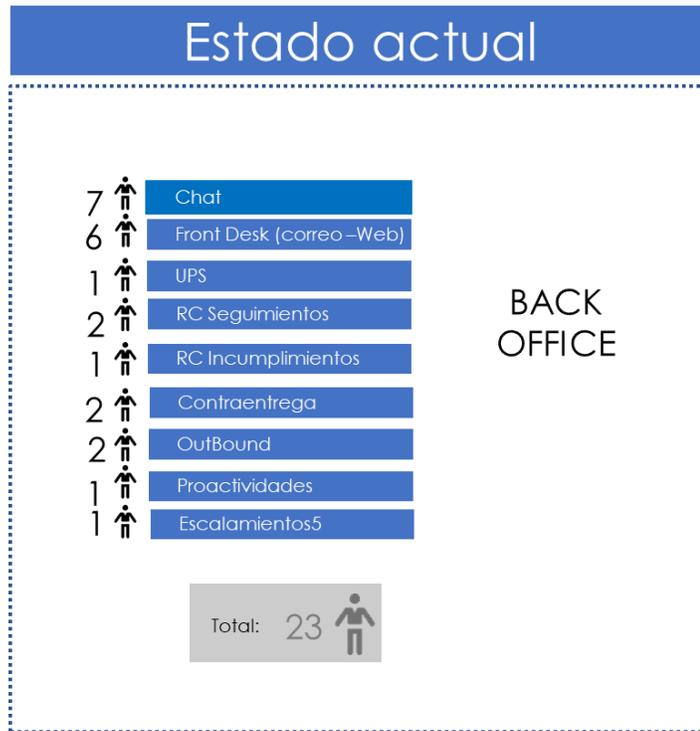


Ilustración 4. Estado actual del BO Deprisa. Fuente: Elaboración Propia.

Por lo anterior, la propuesta de mejora establecida fue integrar las diferentes funciones según sea posible, ya que inicialmente la limitación de las funciones era el conocimiento enfocado de los agentes por cuestiones del pensum el cual estaba elaborado según la función a la que se iba asignar el agente. Sin embargo, una vez se conocieron las funciones mediante la visita a piso y el acompañamiento de la operación del Back Office junto con la coordinadora y supervisora de esta, se pudo mapear las necesidades particulares que tenía cada proceso y se logró identificar las limitaciones que existen por cuestiones de herramientas, confidencialidad y particularidades específicas de algunos procesos, así como también se logró encontrar puntos de convergencias con los cuales era posible que un agente abordara diferentes funciones simplemente capacitándolos en estos nuevos procesos.

En la ilustración 5 se muestra la propuesta a la que se llegó después del análisis detallado de las funciones. Como se evidencia, en la propuesta se llegó a clasificar a las nueve funciones en tres grupos. El primer grupo al que se decidió llamar como Back, está conformado por Front Desk, UPS y RC Seguimientos integrados por nueve agentes, este grupo gestiona las solicitudes que

ingresan por el correo de Deprisa o por la página web de la misma, y la gestión es interna, es decir, entre las áreas vinculadas a Deprisa, incluyendo a los centros de despachos y recepción; el segundo grupo llamado Outbound está conformado por Contraentrega y Outbound integrados por cuatro agentes, este grupo se caracteriza por contactar a los clientes para brindarles o solicitarles información de forma proactiva; y el tercer grupo realmente hace referencia a las restantes cuatro funciones que por su particularidad en el proceso no se pueden integrar con otros procesos, en el caso de Chat, este debe permanecer igual ya que aquí la respuesta es inmediata al cliente, es decir, no se puede dejar esperando al cliente en línea o encolado como pasa con las otras funciones por lo que está conformado por siete agentes, mientras que escalamientos requiere de una persona que constantemente haga seguimiento a los envíos prioritarios para garantizar el cumplimiento del tiempo de la entrega de este, por otro lado la función de Proactividades requiere la supervisión de un agente para resolver anticipadamente antes de que el cliente se queje del incumplimiento casos de envíos en los cuales no se es posible entregar a tiempo y en el caso de RC Incumplimientos se hizo el requerimiento por parte de Deprisa de no integrar esta función por cuestiones de confidencialidad de la información que se maneja, por lo que solo una persona se dedica a gestionar estos casos.

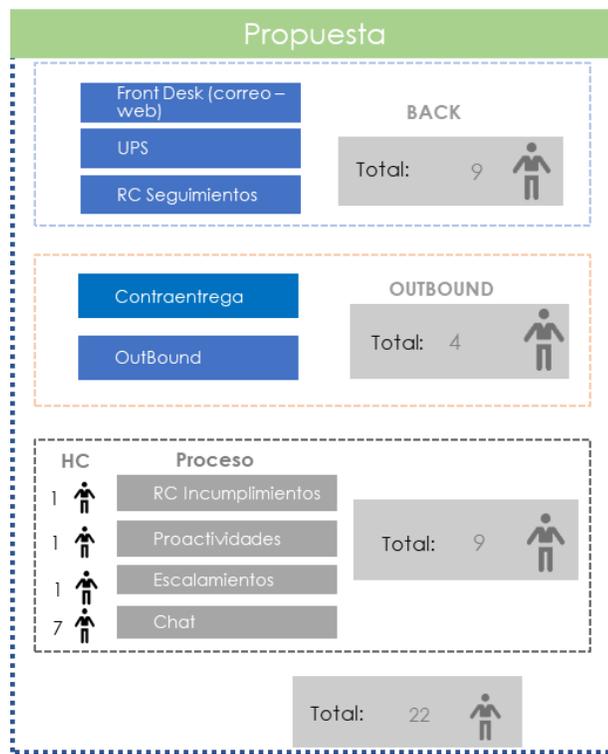


Ilustración 5. Propuesta de integración del BO Deprisa. Fuente: Elaboración propia.

Además de mejorar los indicadores anteriores al reducir 33% de escalonamientos internos que ingresan por Email y web, entre las diferentes funciones y de hacer de la mayoría de los agentes integrales, se pretendía también como consecuencia de los resultados disminuir la cantidad de agentes necesarios para el Back Office, y en la propuesta se evidencia la reducción de un agente al pasar de 23 que hay actualmente a 22, sin embargo, al reducir el tiempo de gestión y brindar un mayor FCR se espera la cantidad de posiciones actuales, para lo cual se plantea una prueba piloto, con el fin de evidenciar estas mejoras.

5.2.3 Propuesta del personal a participar en la prueba piloto, línea de tiempo para la capacitación, gestión de las herramientas y habilitación de usuarios.

- **Definición del personal a participar en la prueba piloto:** Se propuso un total de 8 personas a participar de la prueba piloto de las 23 que tiene el servicio, distribuidas de la siguiente manera: 4 personas en el Back y 4 personas en el Outbound. Inicialmente estas personas fueron escogidas por la coordinadora y supervisora del Back Office de Deprisa según disponibilidad y experiencia de estos. Sin embargo, antes de empezar la prueba piloto hubo cambios en el personal escogido a causa de renuncias y/o cambios de posiciones internas en las funciones. Esto implica mayor variabilidad (ruido) en los resultados que se obtendrán durante la prueba piloto, puesto que los agentes medidos ya no son los mismos en su totalidad y naturalmente la perspicacia con la que cada uno cumple sus labores es diferente. Los cambios se presentaron específicamente en las funciones Front Desk, UPS y Contraentrega.
- **Línea de tiempo para la capacitación:** antes de implementar la prueba piloto se requería capacitar a los agentes para lograr la polivalencia en las funciones necesarias. Por lo tanto el área de Formación mapeo una línea de tiempo para llevar a cabo dichas capacitaciones con las personas que lo requerían, para lo cual no fue necesario capacitar a todos los agentes, puesto que algunos ya conocían las funciones a las que entrarían a brindar apoyo, y esto se debe a que en ocasiones cuando el Back Office tiene muchas solicitudes en algunas funciones y en otras no tanto, los agentes se brindaban apoyo de manera que empíricamente

adquirieron el conocimiento y no bajo una formación formal. Por lo tanto, en la ilustración 6 se muestra la línea de tiempo que inició el 27 de enero de 2020 y finalizó el 30 de enero del mismo año, y las funciones y agentes que se requerían capacitar con su respectivo tiempo de capacitación según el pensum laboral.



Ilustración 6. Línea de tiempo para la capacitación. Fuente: PMO Getcom.

- **Gestión de las herramientas:** Para realizar las funciones integradas sin dificultades también se requería contar con un conjunto de herramientas propias de cada función como Alertrán, Sócrates, Administrador Flybox, Quantum y Aldeamo para lo cual tampoco se tuvo dificultad puesto que todos los agentes tenían acceso a estas a pesar de que algunas no eran utilizadas en algunas funciones, pero en otras sí. Esto se corroboró verificando que efectivamente si tuvieran acceso.
- **Habilitación de usuarios:** Para gestionar los requerimientos de los clientes era necesario habilitar usuarios según las nuevas funciones a las que se asignaban los agentes. Este proceso fue de fácil gestión, puesto que a medida que se capacitaba el agente se le iban habilitando los permisos y usuarios dentro de 24 horas y quien estaba a cargo de habilitar estos usuarios era el representante de Deprisa de cara a OneLink.

5.2.4 Propuesta de la estructuración de prioridad de colas por agente y por célula de integración.

Se revisó la volumetría de las colas relacionadas a los procesos correspondientes a cada célula (BACK o OUTBOUND), con el fin de definir una priorización adecuada para cada uno de los agentes de participantes en la prueba piloto, en la ilustración 7 y 8 se presenta la distribución propuesta por parte del experto de acuerdo con la revisión del CRM.

En el BACK a cada asesor se le asignara el total de las 7 colas con prioridades diferentes, esta prioridad indica que cuando termina de resolver los casos que en la cola de prioridad 1, automáticamente le ingresaran casos de la prioridad 2 y así sucesivamente con todas las colas, lo que garantiza la integralidad de los asesores, al poder resolver casos de cualquiera de los 3 procesos (Front Desk, UPS y RC seguimientos). La misma dinámica aplica para el OUTBOUND solo que para los asesores de este proceso, no se les asignara automáticamente debido a que falta un evolutivo en la herramienta CRM, para que los casos sean asignados por prioridad de cola. En este caso en particular la asignación se realizará de forma manual, y repartida de forma equitativa entre los cuatro asesores.

Priorización colas por agente BACK			
Agente 1		Agente 2	
Cola	Prioridad	Cola	Prioridad
Cola AVX	1	Cola AVX	1
Cola Flybox	2	Cola Flybox	2
Cola Deprisa	3	UPS	3
UPS	4	Cola Deprisa	4
Web	5	Web	5
RC Seguimientos	6	RC Seguimientos	6
Agente 3		Agente 4	
Cola	Prioridad	Cola	Prioridad
Web	1	RC Seguimientos	1
RC Seguimientos	2	Web	2
Cola Deprisa	3	Cola Deprisa	3
UPS	4	UPS	4
Cola Flybox	5	Cola Flybox	5
Cola AVX	6	Cola AVX	6

Ilustración 7. Priorización de colas por agente Back. Fuente: Experience Center.

Priorización colas por agente OUTBOUND			
Agente 1			
Cola	Prioridad		
Contraentrega	1		
Outbound	2		
Agente 2			
Cola	Prioridad		
Contraentrega	1		
Outbound	2		
Agente 3			
Cola	Prioridad		
Outbound	1		
Contraentrega	2		
Agente 4			
Cola	Prioridad		
Outbound	1		
Contraentrega	2		

Ilustración 8. Priorización de colas por agente Outbound. Fuente: Experience Center.

5.2.5 Definición y medición de indicadores propuestos para la medición de la implementación de la mejora.

Para determinar si la propuesta realmente reduciría el tiempo de gestión de los requerimientos de los clientes y mejorara el FCR se propuso medir tres indicadores principales:

- **Productividad:** Se espera aumentar la productividad de los agentes durante la prueba piloto.

$$Productividad = \frac{\# \text{ de solicitudes gestionadas}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100\% \quad (1)$$

- **Tiempo de gestión o respuesta:** Tiempo que tardan los agentes en resolver o gestionar los requerimientos de los clientes, solo se tiene en cuenta los días hábiles.

$$\text{Tiempo de gestión} = \text{Fecha de modificación} - \text{Fecha de creación} \quad (2)$$

- **ASA:** Tiempo desde que el cliente hace la solicitud a Deprisa hasta que se le da respuesta, incluyendo días no hábiles.

$$ASA = Fecha\ de\ modificación - Fecha\ de\ creación \quad (3)$$

Las fórmulas se crearon basados en la data proporcionada por el Back Office de Deprisa, la cual proviene de un descargue masivo de los casos de CRM durante los meses de septiembre, octubre y noviembre. Se debe tener en cuenta que estos indicadores dependen en parte de respuestas externas al Back Office como la gestión del área de despachos o de los aliados de Deprisa como UPS o RC Bogotá.

A continuación, se muestran los resultados actuales obtenidos según los indicadores propuestos para la medición únicamente de las funciones que se integrarán:

Front Desk

En la ilustración 9 se muestra que de los 3.688 casos que ingresaron a Front Desk, 2.463 se gestionaron en primer contacto y los 1.225 casos restantes se escalaron internamente a las áreas correspondientes para su gestión. El tiempo de respuesta del Front Desk fue en promedio de 15 horas con 31 minutos, y el ASA fue de 19 horas con 27 minutos.

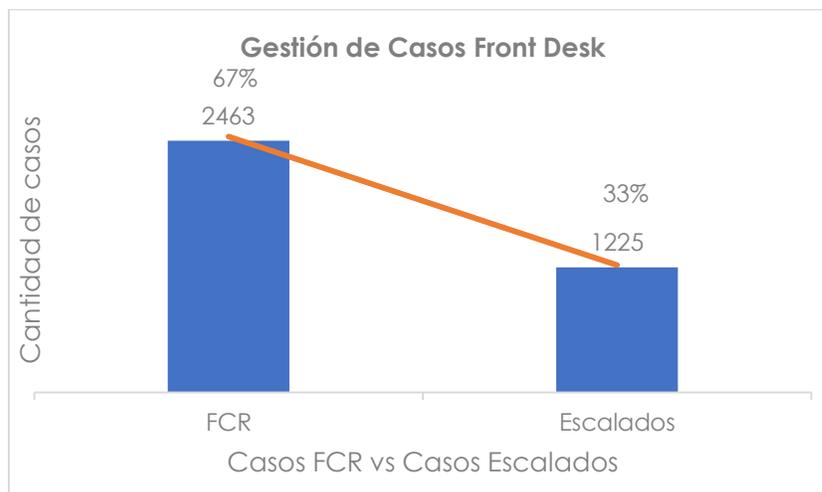


Ilustración 9. Gestión de casos Front Desk. Fuente: Elaboración propia.

RC Seguimientos

En la ilustración 10 se muestran los casos que ingresaron a RC Seguimientos comparados con la productividad que tuvieron (Casos resueltos) discriminado por los canales de ingreso, sobre los cuales se evidencia que los canales de ingreso con mayor casos creados y gestionados son respectivamente Email, Llamadas y Chat, en los meses de septiembre, octubre y noviembre. Los casos que no se lograron gestionar en este periodo se debe a la dependencia de respuestas externas.

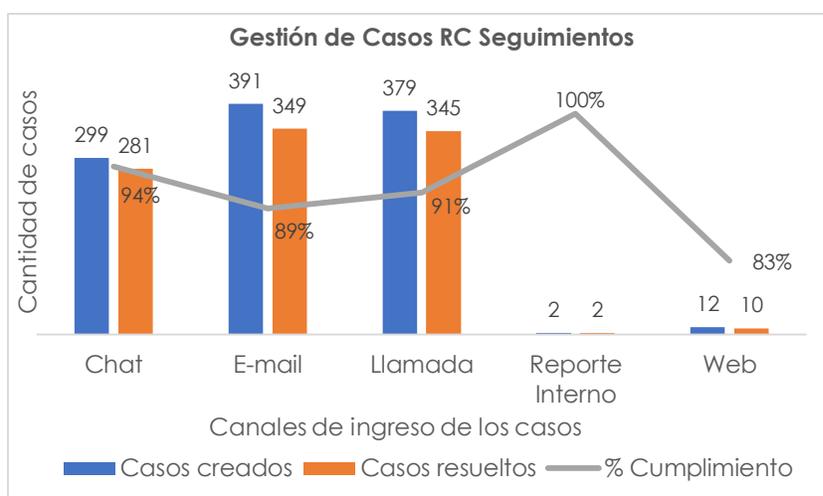


Ilustración 10. Gestión de casos RC Seguimientos. Fuente: Elaboración propia.

Mientras tanto, el tiempo de respuesta promedio global sin considerar reporte interno ni web que son casos particulares es de 6 días y el ASA es de 8.1 días. Estos tiempos también dependen de respuestas externas. Ver ilustración 11.

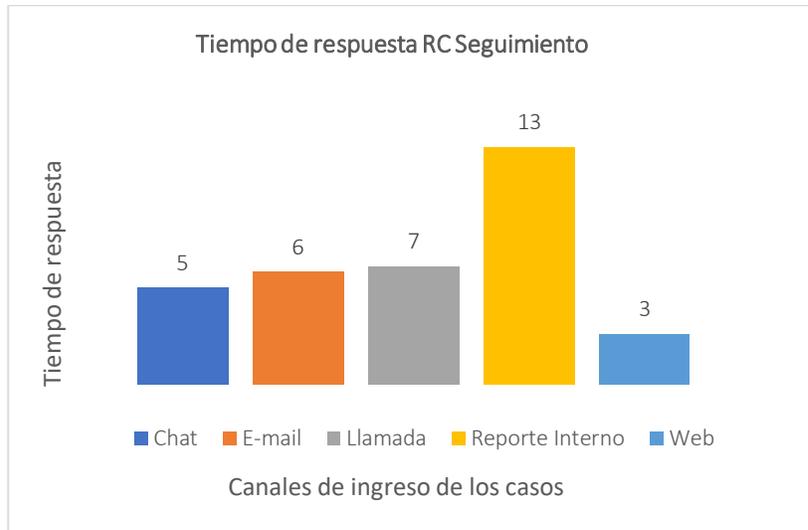


Ilustración 11. Tiempo de respuesta RC Seguimiento. Fuente: Elaboración propia.

UPS

En la ilustración 12 se muestran los casos que ingresaron a UPS comparados con la productividad que tuvieron (Casos resueltos) discriminado por los canales de ingreso, sobre los cuales se evidencia que Reporte interno tiene la mayor cantidad de casos creados y gestionados en los meses de septiembre, octubre y noviembre. Esto se debe a que por este canal se trabajan son proactividades, es decir, los casos que internamente se crean para darles solución antes de que el cliente se vea afectado. También se tiene dependencia de respuestas externas.

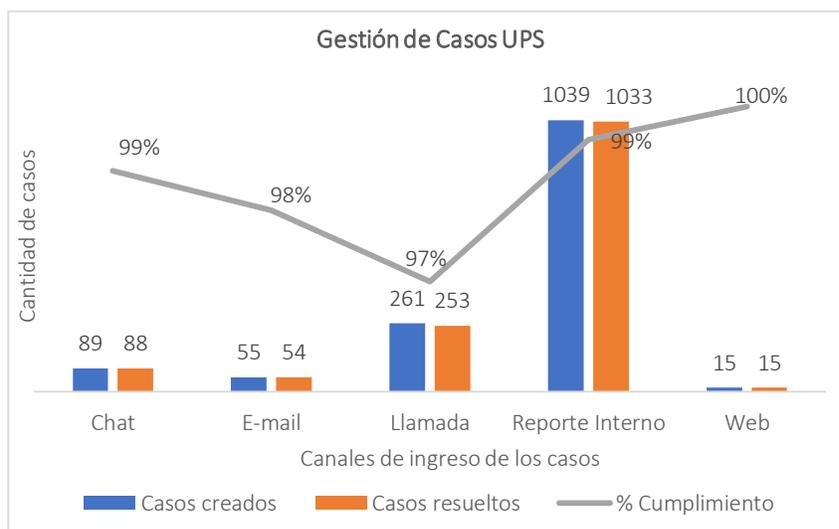


Ilustración 12. Gestión de casos UPS. Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de respuesta promedio global de UPS es de 10 días, como se evidencia en la ilustración 13 mientras que el ASA es de 12 días.

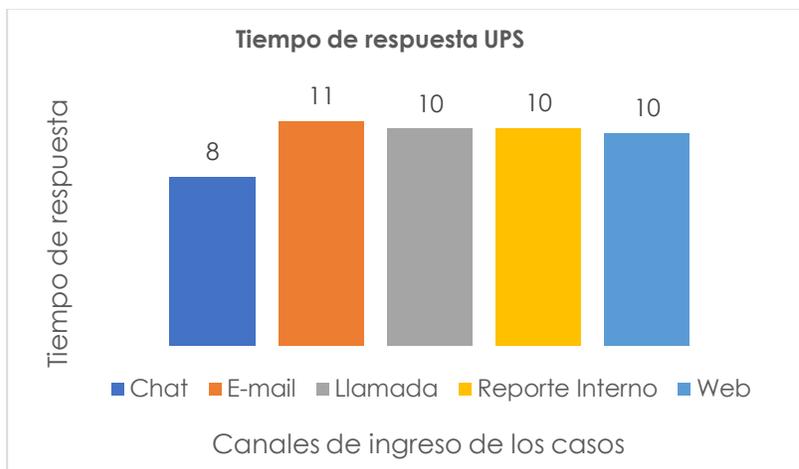


Ilustración 13. Tiempo de respuesta UPS. Fuente: Elaboración propia.

Contraentrega

En la ilustración 14 se muestran los casos que ingresaron a Contraentrega los cuales corresponden a los mismos que fueron gestionados discriminados por los agentes asignados a esta función, es decir que su productividad fue del 100%. Por otro lado, se evidencia que Leidy y Yiceth gestionan casi que la totalidad de los casos lo cual se debe a que estas personas son las encargadas principalmente de Contraentrega mientras que Dilei y Maritza fueron un apoyo cuando lo necesitaron.

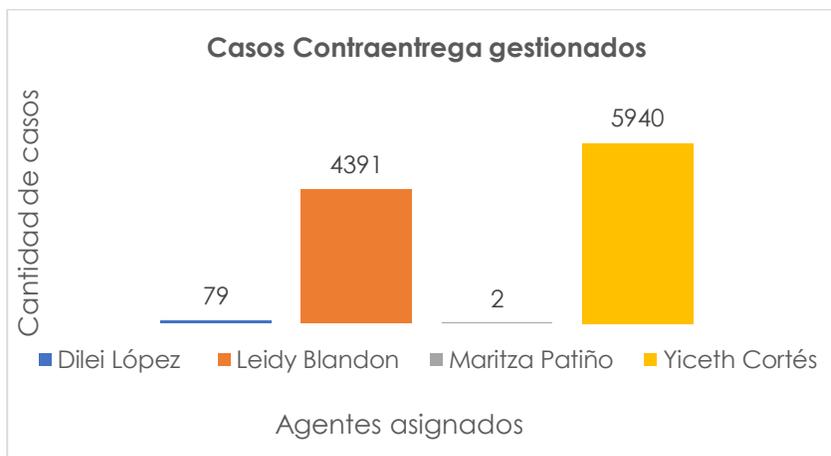


Ilustración 14. Casos contraentrega gestionados. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 15 se muestra el tiempo de gestión de los agentes en promedio es de 2 minutos con 14 segundos que son el tiempo en llamadas salientes a los clientes sin considerar a Maritza puesto que tan solo en las dos llamadas que realizó de Contraentrega tardo en promedio esos 13 minutos, lo cual se debe a la falta de experiencia o complejidad de los casos. En esta función no se considera ASA ya que las llamadas son inmediatas.

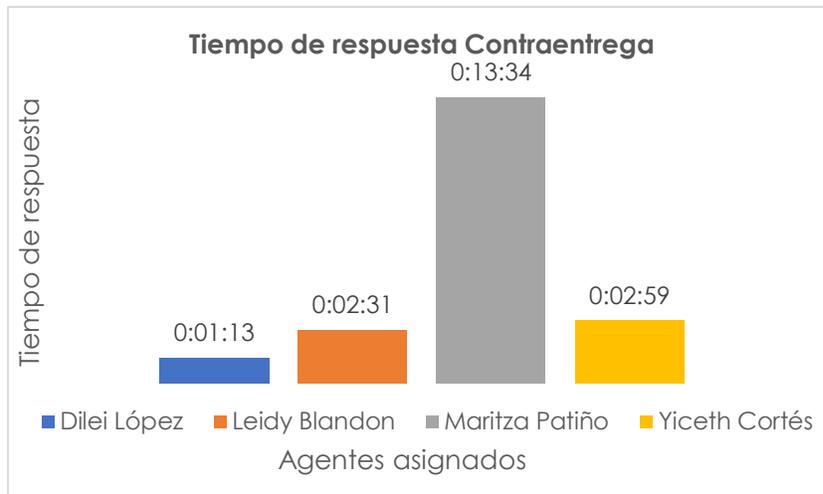


Ilustración 15. Tiempo de respuesta Contraentrega. Fuente: Elaboración propia.

Outbound

En la ilustración 16 se muestra que la cantidad de casos (llamadas) asignadas a los agentes las cuales son realizadas en su totalidad (productividad del 100%), así mismo se evidencia que Dilei es la que mayormente realizó llamadas por ser ella la principal responsable de esta función, mientras que las otras agentes fueron un apoyo, sin embargo Maritza fue un apoyo externo, del área Inbound lo que explica porque no realizó muchas llamadas durante los meses de estudio de septiembre a noviembre en las dos funciones que apoyó.

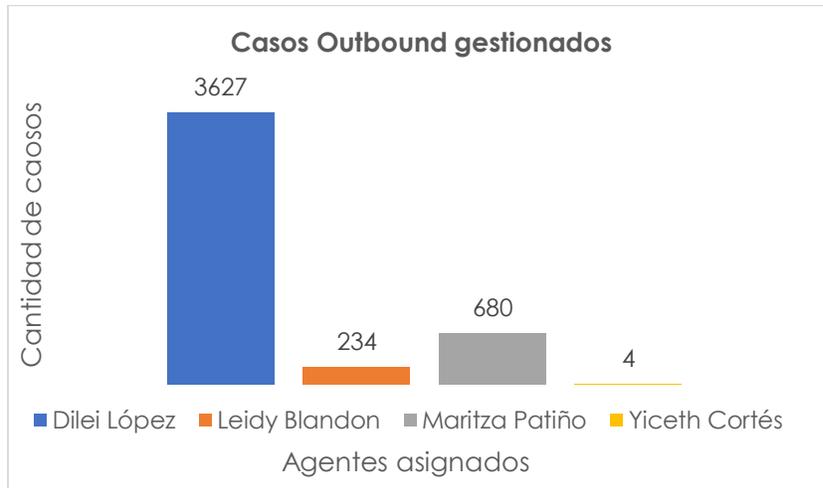


Ilustración 16. Casos Outbound gestionados. Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de gestión de Outbound fue de 4 minutos con 8 segundos en promedio como se muestra en la ilustración 17. Al igual que en Contraentrega no se mide el ASA por ser llamadas inmediatas.

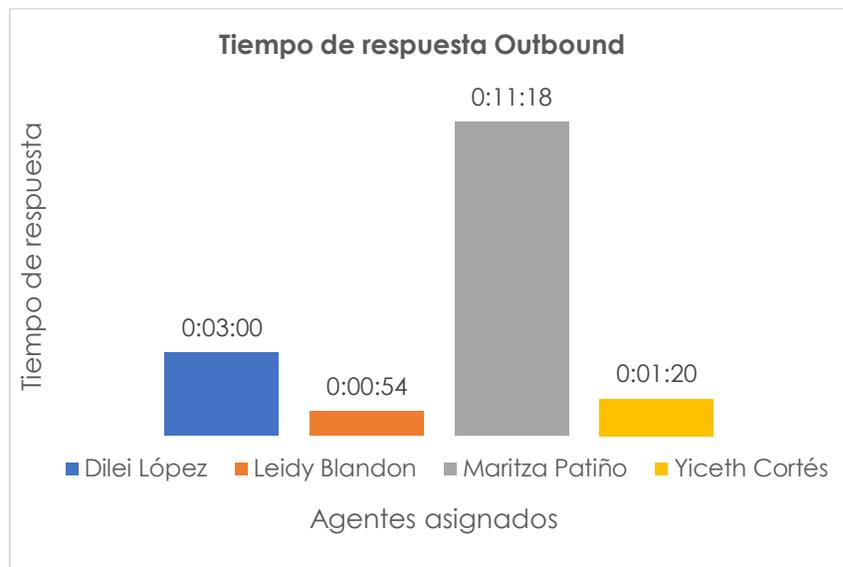


Ilustración 17. Tiempo de respuesta Outbound. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Tercera etapa: Implementación de las mejoras en los procesos del Back Office Deprisa

En esta etapa se debe cumplir con una serie de requerimientos necesarios para una salida exitosa a producción de la prueba piloto del modelo de integración de procesos del BO de Deprisa, las cuales se desarrollan en los siguientes ítems.

5.3.1 Construcción del check list de los requerimientos para la implementación de la prueba piloto.

Se realizó una reunión donde participaron la PMO el cual estuvo encargado de citación de reuniones, realización de actas y seguimiento a los compromisos, Formación, como encargado de la capacitación del personal que integró la prueba piloto, WorkForce tomo las métricas diarias durante la prueba piloto, coordinador y supervisores de OneLink- Avianca y deprisa, la Gerente de operaciones de OneLink Avianca y mejora continua OneLink-Avianca.

Antes de realizar una lista de comprobación de los requerimientos necesarios para la salida a producción de la prueba piloto, es fue necesario revisar tres temas importantes que son: riesgos, exclusiones y aspectos relevantes.

En la ilustración 18 se mencionan los riesgos a los que podría estar expuesta la realización de la prueba piloto, para los cuales la operación de Deprisa toma accionables: para el tema de *resistencia al cambio* realizó reuniones con todo el personal de la operación para comunicar el proyecto, y para los siguientes pasos se procedió a pedir con 20 días de anterioridad, por medio de correo electrónico los usuarios, softwares y capacitaciones necesarias para el personal que estará en la prueba piloto.

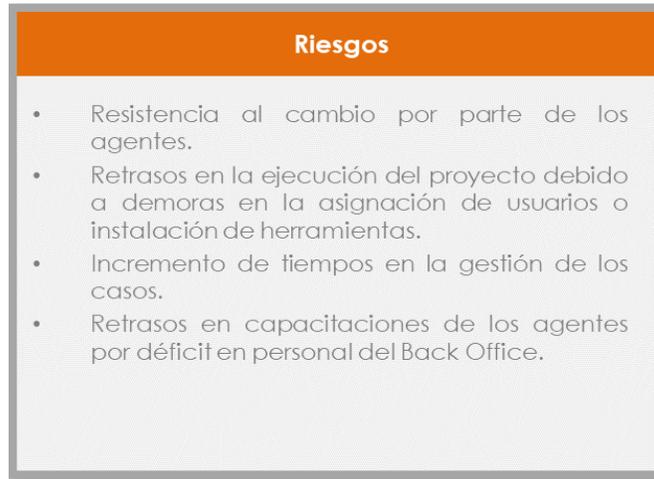


Ilustración 18. Riesgos de la prueba piloto. Fuente: PMO Getcom.

En la ilustración 19 se enlistan las exclusiones que se tendrán en el proyecto. Se mencionan 4 procesos que por sus características no cumplen para ser incluidos en el modelo de integración propuesta.

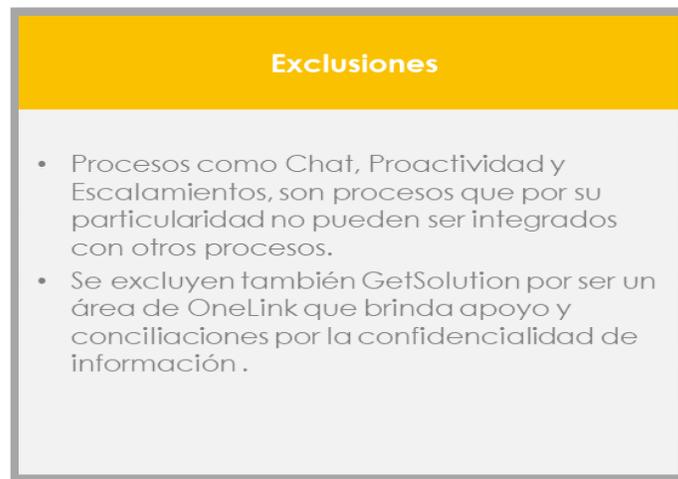


Ilustración 19. Exclusiones prueba piloto. Fuente: PMO Getcom.

En la ilustración 20 se mencionan aspectos relevantes para tener en cuenta en la implementación y monitoreo de la prueba piloto, ya que pueden generar signos de alarma ante cualquier cambio y así poder reaccionar a tiempo, evitando errores.

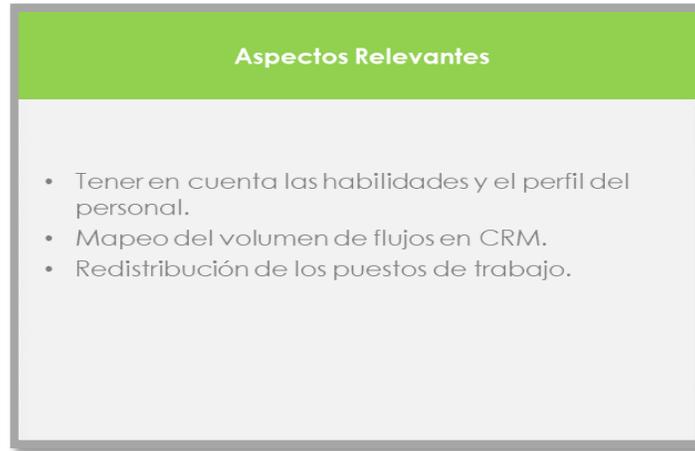


Ilustración 20. Aspectos relevantes prueba piloto Deprisa. Fuente: PMO Getcom.

A continuación, se muestra en la ilustración 21 los requerimientos a cumplir para salir a producción de la prueba piloto y el porcentaje de ejecución de cada uno de ellos, se observan que los requerimientos listos ya ejecutados al 100% son : Propuesta de prioridad de colas, Propuesta de estructura (modelo de integración del BO), indicadores de gestión de los asesores y del servicio y línea de tiempo de capacitaciones, la línea de tiempo del plan aún se encuentra al 90 % debido a que falta la etapa de prueba piloto.



Ilustración 21. Cumplimiento de etapas prueba piloto Deprisa. Fuente: PMO Getcom.

Las herramientas y licencias aparecen en un 10% porque los que asignan los permisos solo las conceden cuando ya está el personal capacitado para usarlas, por lo que son las últimas en ser aprobadas y finalizadas. Esta aprobación se demora 24 horas y es de implementación inmediata. Al momento de la implementación de la prueba piloto todos los requerimientos antes mencionados se encuentran al 100% de ejecución.

5.3.2 Métricas base para la medición de los resultados del servicio por la implementación de la propuesta.

Las métricas enunciadas en el ítem 5.2.5 son los indicadores de evaluación internas de cada servicio, a continuación, en la ilustración 22 y 23 se presentan las métricas o indicadores de evaluación general de cada servicio del estado actual, la cuales serán analizadas con los valores diarios de la piloto, en el seguimiento con los interesados.

Indicadores de gestión BACK						
Funciones		Métricas diarias antes del piloto				
Back	ASA	Tiempo de gestión	Productividad diaria	Meta diaria (casos)	% Escalamientos internos	Número de personas
UPS	12 días	10 días	25	30	0%	4
RC Seguimiento	8,1 días	6 días	14	18	0%	
Front Desk	19:00:00 horas	00:15:19 minutos	49	60	33%	

Ilustración 22. Indicadores de gestión del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de gestión OUTBOUND				
Funciones		Métricas diarias antes del piloto		
Outbound	Tiempo de gestión	Productividad diaria	Meta diaria (casos)	Número de personas
Contraentrega	0:02:14 minutos	135	150	4
Outbound	0:04:08 minutos	57	150	

Ilustración 23. Indicadores de gestión servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.

Estas métricas generales comprenden para el servicio del Back (ilustración 22) el tiempo ASA que es el tiempo que se demoran en resolver la solicitud del cliente, el tiempo de gestión que tiene

que ver con el tiempo que se demora el agente en gestionar el caso desde que lo toma de la cola y lo resuelve, productividad diaria se refiere a el número de casos que se gestionan al día en el servicio, la meta diaria es el objetivo diario estipulado por la empresa, el porcentaje de escalamientos indican que tantos escalamientos realiza cada proceso dentro del servicio a nivel interno, y finalmente, el número de personas, que hace referencia al total de personas en el servicio para la prueba piloto.

Las métricas generales para el servicio OUTBOUND (ilustración 23) varían debido a que en este servicio implica llamadas de salida al cliente y como tal no registra un tiempo ASA, debido a que sería el mismo tiempo de gestión, en este servicio tampoco se manejan escalamientos internos, los demás indicadores (productividad diaria, meta diaria y número de personas) tienen la misma definición que para el servicio del Back.

Se realiza una reunión final con el fin de verificar que todos los requerimientos estén al 100%, y se sale a producción el 19 de febrero de 2020 y con fecha de finalización del 19 de marzo de 2020, se concreta dos reuniones de seguimiento de la prueba piloto semanales.

5.4 Cuarta etapa: Medición del impacto en los indicadores debido a la implementación de las mejoras del Back Office Deprisa.

En esta etapa se muestra cambios necesarios realizados y el resultado de la prueba piloto, con base en la propuesta.

5.4.1 Resultados de los indicadores por servicio de la implementación propuesta.

En la tabla 5 y 6 se presentan los resultados de las métricas o indicadores evaluados en general de cada servicio durante el mes que se realizó la implementación de la prueba piloto, los cuales fueron analizados en los seguimientos con los interesados. En los Anexos 4 y 5 se encuentran al detalle la medición de los indicadores diarios de la piloto.

Tabla 5. Tabla de resultados de Indicadores de gestión del Back del piloto. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de gestión BACK								
Funciones		Métricas diarias después del piloto						
Back	ASA		Tiempo de gestión		Productividad diaria	Meta diaria (casos)	% Escalamientos internos	Número de personas
UPS	1,24 días	29:42:04 horas	0,15 días	3:33:12 horas	30	30	0%	4
RC Seguimiento	1,06 días	25:23:26 horas	0,07 días	1:40:36 horas	58	18	0%	
Front Desk	10:12:06 horas		00:21:47 Minutos		47	60	0%	

Tabla 6. Tabla de resultado de indicadores del servicio Outbound del piloto. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de gestión OUTBOUND				
Funciones		Métricas diarias después del piloto		
Outbound	Tiempo de gestión	Productividad diaria	Meta diaria (casos)	Número de personas
Contraentrega	0:01:25 minutos	123	150	4
Outbound	0:03:11 minutos	52	18	

A las métricas generales mostradas en las tablas 5 y 6, se les realizó las respectivas comparaciones con las métricas base observadas en las ilustraciones 22 y 23, los resultados están expresados desde la tabla 7 a la 10.

Tabla 7. Tabla comparativa de tiempo ASA y tiempo de gestión del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.

Funciones Comparativo de métricas diarias del piloto								
Back	ASA antes	ASA piloto	Ahorro tiempo ASA	% de variación ASA	Tiempo de gestión antes	Tiempo de gestión piloto	Ahorro tiempo Gestión	% de variación Tiempo de gestión
UPS	12	1,24	10,76 días	-90%	10	0,15	9,85 días	-99%
RC Seguimiento	8,1	1,06	7,04 días	-87%	6	0,07	5,93 días	-99%
Front Desk	19:00:00	10:12:06	8:47:54 horas	-46%	0:15:19	0:21:47	0:06:28 horas	42%

Tabla 8. Tabla comparativa de productividad y porcentaje de escalamientos del servicio BACK. Fuente: Elaboración propia.

Funciones Comparativo de métricas diarias del piloto								
Back	Productividad diaria antes	Productividad diaria piloto	Aumento de casos	% variación	Meta diaria (casos)	% Esacalamientos internos antes	% Esacalamientos internos piloto	Número de personas
UPS	25	30	5	20%	30	0%	0%	4
RC Seguimiento	14	58	44	314%	18	0%	0%	
Front Desk	49	47	-2	-4%	60	33%	0%	

Para el servicio del BACK en el análisis del comportamiento de los indicadores se encuentra subrayado en verde los indicadores que mostraron una mejoría y en rojo los que desmejoraron. A continuación, se realiza el análisis por proceso del servicio:

- **UPS:** En la tabla 7 se evidencia para el proceso un ahorro del 90% del tiempo ASA (espera de solución de casos) de cara al cliente, ya que paso de 8,1 días a 1,06 días en promedio, en el caso de tiempo de la gestión del asesor el ahorro fue del 99%,

debido a que pasó de 10 días a 0,15 días en promedio. En cuanto a productividad en la tabla 8 se observa un aumento de 5 casos más gestionados al día en promedio, logrando alcanzar la meta diaria, que antes no se cumplía.

- RC Seguimiento:** En la tabla 7 se evidencia un ahorro del 87% del tiempo ASA (espera de solución de casos) de cara al cliente, ya que pasó de 12 días a 1,24 días en promedio, en el caso de tiempo de la gestión del asesor el ahorro fue del 99%, debido a que paso de 6 días a 0,07 días en promedio. En cuanto a productividad en la tabla 8 se observa un aumento de 44 casos más gestionados en promedio al día sobrepasando la meta diaria en 40 casos.
- Front Desk:** En la tabla 7 se evidencia para el proceso un ahorro del 46% del tiempo ASA (espera de solución de casos) de cara al cliente, ya que pasó de 19 horas a 10 horas con 12 minutos en promedio, en el caso de tiempo de la gestión del asesor hubo un aumento del 42% debido a que pasó de gestionar un caso en 15 minutos a 21 minutos en promedio. En cuanto a productividad en la tabla 8 se observa una disminución de 2 casos menos gestionados al día, tanto en la medición antes del piloto como en la medición del piloto, este servicio no alcanzó la meta diaria. En cuanto al porcentaje de escalamientos de este proceso fue del 0%, debido a que todos los asesores del piloto podían resolver el caso en el primer contacto, por lo que se logró la reducción de escalamientos en su totalidad.

Tabla 9. Tabla comparativa del tiempo de gestión del servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.

Comparativo de las métricas diarias del piloto				
Funciones	Tiempo de gestión	Tiempo de gestión	Ahorro tiempo	% de variación
Outbound	0:02:14	0:01:25	0:00:49	-37%
Contraentrega	0:04:08	0:03:11	0:00:57	-23%

Tabla 10. Tabla comparativa de productividad diaria del servicio OUTBOUND. Fuente: Elaboración propia.

Funciones		Comparativo de las métricas diarias del piloto				
Outbound	Productividad diaria antes	Productividad diaria piloto	Aumento de casos	% de variación	Meta diaria (casos)	Número de personas
Contraentrega	135	123	-12	-9%	150	4
Outbound	57	52	-5	-9%	150	

Para el servicio del OUTBOUND en el análisis del comportamiento de los indicadores se encuentra subrayado en verde los indicadores que mostraron una mejoría y en rojo los que desmejoraron. A continuación, se realiza el análisis por proceso del servicio:

- Outbound:** En la tabla 9 se evidencia para el proceso un ahorro del 37% del tiempo en la gestión del asesor, debido a que pasó de 2,14 minutos a 1,25 minutos en promedio. En cuanto a productividad en la tabla 10 se observa una disminución del 9% de los casos gestionados, se pasó de gestionar 135 casos a 123 casos en promedio. No se alcanzó la meta ni antes ni después del piloto.
- Contraentrega:** En la tabla 9 se evidencia para el proceso un ahorro del 23% del tiempo en la gestión del asesor, debido a que pasó de 4,08 minutos a 3,11 minutos en promedio. En cuanto a productividad en la tabla 10 se observa una disminución del 9% de los casos gestionados, se pasó de gestionar 57 casos a 52 casos en promedio. No se alcanzó la meta ni antes ni después del piloto.

Al evidenciar que el servicio del OUTBOUND presentaba una disminución de tiempo de gestión por el asesor, pero no se reportaba un aumento en la cantidad de casos gestionados, si no que al contrario estos habían presentado una disminución del 9 %, se procede a revisar a fondo el comportamiento de este proceso en cuanto a la volumetría de casos antes y después del piloto.

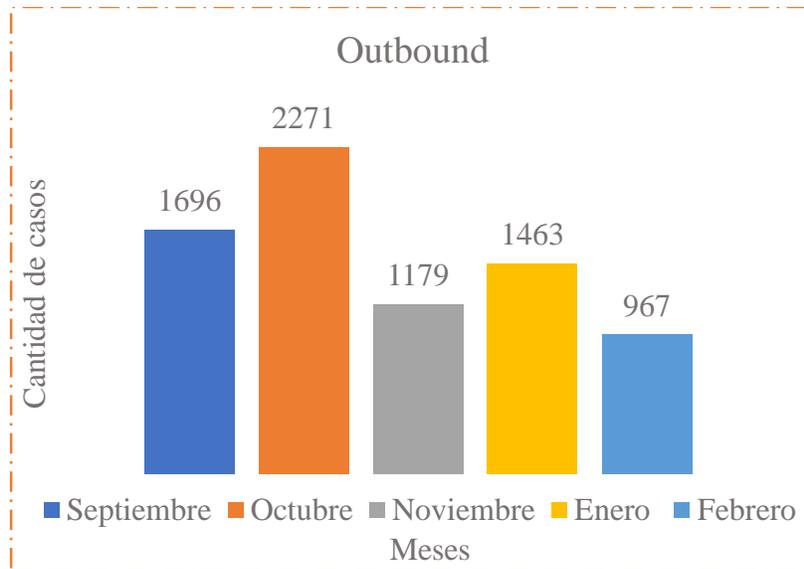


Ilustración 24. Cantidad de flujos de casos por mes proceso Outbound. Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de entender el comportamiento tan distinto del servicio OUTBOUND en el proceso del Outbound se analiza los meses de septiembre a octubre de 2019 y enero y febrero de 2020, efectivamente se encuentra una disminución de ingresos de casos en los meses de noviembre a febrero como se logra observar en la ilustración 24, donde para noviembre se tuvo un ingreso de 1.179, enero 1.463 y febrero 967 casos, lo que se valida con la supervisora de operación Deprisa y efectivamente en el servicio por razones externas ha disminuido su flujo de ingreso de casos.

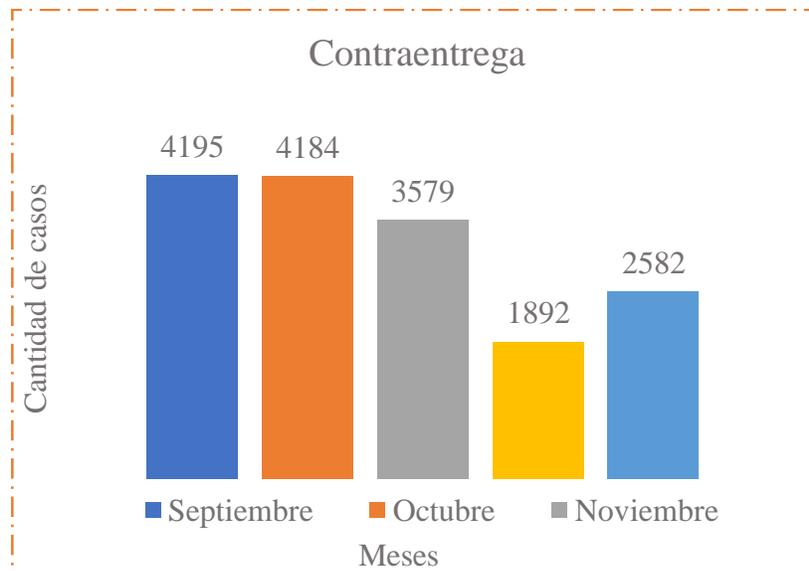


Ilustración 25. Cantidad de flujos de casos por mes proceso Contraentrega. Fuente: Elaboración propia.

Se realiza el mismo análisis para el servicio OUTBOUND en el proceso de Contraentrega se analiza los meses de septiembre a octubre de 2019 y enero y febrero de 2020, efectivamente se encuentra una disminución de ingresos de casos en los meses de noviembre a febrero como se logra observar en la ilustración 25, donde para noviembre se tuvo un ingreso de 3.579, enero 1.862 y febrero 2.582 casos, lo que se valida con la supervisora de operación Deprisa y efectivamente en el servicio por razones externas ha disminuido su flujo de ingreso de casos.

Adicional se encontraron los siguientes hallazgos o sugerencias:

- De parte del personal de operación de Deprisa expresan de forma cualitativa que la implementación de las mejoras al servicio ha sido de buena acogida por las personas que participaron de la prueba, en cuanto al rendimiento interno del personal de la prueba hubo casos donde para que terminaran de cumplir la jornada laboral debían ser asignados a otros procesos como el chat o llamadas, debido a que no tenían más casos por gestionar, este evento ocurrió en especial en el servicio Outbound.
- Durante la primera semana de medición de la prueba piloto se determinó hacer unas variaciones en las prioridades de cola en el servicio BACK, debido a solicitud de Deprisa. Esta variación consistió en que a uno de los asesores se le diera el proceso de UPS como prioridad 1.
- El aplicativo CRM brinda a las empresas de Call Center una forma muy práctica de monitorear tanto sus clientes como la gestión de sus empleados, pese a ello los evolutivos de esta herramienta son muy costosos y necesarios, por lo que se sugiere que debería ser una prioridad poder explotar el potencial de esta herramienta al máximo.
- La implantación de las mejoras se homologará a todo el servicio, debido al éxito que presentó la implementación de la prueba piloto. Se tenía planeado realizar el dimensionamiento del servicio y así definir el número de posiciones que se requerían después de las mejoras implementadas, lo cual se vio pausado por el tema del COVID-19 al igual que la homologación de la implementación.

6. CONCLUSIONES.

El diagnóstico e identificación del BO Deprisa permitió caracterizar los procesos, logrando conocer a fondo los mismos sin necesidad de ser un experto en ellos. Con lo anterior, se pudo evidenciar características únicas y comunes y así poder llegar a un mejor análisis para un planteamiento efectivo de la propuesta de mejora.

La propuesta de mejora del BO consistió en la implementación de las mejoras en los procesos del servicio del Back Office Deprisa, logrando la minimización del 33% el nivel de escalamientos internos realizados por el Front Desk, mejorando también, calidad de atención al cliente, la eficiencia de los agentes y la rentabilidad del Call center de la empresa DEPRISA.

El éxito en la implementación de la propuesta radicó en el apoyo en conjunto de todas las áreas involucradas, como lo fue formación con el cronograma de capacitación, la PMO garantizando el cumplimiento de actividades y cronograma, la disposición del personal de operación, Work Force con el acompañamiento en la medición de los indicadores de la prueba piloto y el diagnóstico y propuesta generado desde mejora continua.

Los resultados demostraron que la implementación de la mejora para ambos servicios BACK y OUTBOUND, generó un impacto positivo en los indicadores definidos para la implementación. En el servicio BACK se tuvo las siguientes mejoras por proceso en el indicador ASA (espera de solución de casos) de cara al cliente: UPS 90% de ahorro en tiempo, RC seguimiento 87% de ahorro en tiempo y Front Desk 46% de ahorro en tiempo. En el indicador tiempo de gestión de casos del asesor: para UPS y RC seguimientos se obtuvo una reducción del 99% del tiempo invertido, para el caso de Front Desk aumentó el tiempo de gestión en un 42%. Los casos gestionados tuvieron un aumento del 20% para UPS de un 314% para RC Seguimientos y disminuyó en un 2% para el Front Desk.

Para el servicio OUTBOUND se tuvo las siguientes mejoras por proceso en el indicador tiempo de gestión de casos del asesor: para Outbound y RC seguimientos se obtuvo una reducción del 37% y 23% respectivamente del tiempo invertido en la gestión de los casos, en cuanto a los casos gestionados diarios se tuvo una disminución en ambos procesos del 9%, los cuales son causados por la disminución de flujo de casos ingresados en los últimos meses.

Desde un análisis cualitativo se expresa que los asesores que estuvieron vinculados al piloto se sintieron bien al realizar las funciones, al inicio fue lento mientras desarrollaban la habilidad en los procesos, pero al paso de los días la ejecución de estos fue más sencilla. Uno de los asesores del servicio BACK no alcanzó a tomar otros casos debido a que su prioridad uno era UPS y por pedido del cliente ese asesor debía realizar el seguimiento de los casos de inicio a fin, por lo cual no pudo tomar un buen volumen de casos de los otros procesos, como sí lo hicieron los demás agentes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alukal, G., & Manos, A. (2006). *Lean kaizen: a simplified approach to process improvements*. (A. Q. Press., Ed.).
- Braidot, N.F. (2003). “Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios”, Sarmiento, Junin, Argentina.
- Banks, D., Roodt, G. (2011). The efficiency and quality dilemma: what drives South African call centre management performance indicators. *S. Afr. J. Hum. Resour. Manag.*, 9 (1) (2011), pp. 55-71
- Camacho, A. (2019). *CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS* [Ebook] (p. 4). Bogotá D.C.: Oscar Ramiro Reyes Muñoz. Retrieved from: http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*. Volume 79, Issue 7, July 2006, Pages 1015-1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
- Díaz, N. L. T., Soler, V. G., & Molina, A. I. P. (2017). Metodología de estudio de tiempo y movimiento: Introducción al GSD. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 39-49.
- Feinberg, RA., Kim, I., Hokama, L., De Ruyter, K., Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, 11 (2) (2000), pp. 131-141. <https://doi.org/10.1.016/j.brq.2018.08.004>
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service: how to use lean speed and six sigma quality to improve services and transactions*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. (1996). “Prospering in Dynamically-Competitive Enviroments: Organizational Capability as knowledge integration”, *Organization Science*.

- Guerrero López, E. (2018). *El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Koning, H., Does, R. J. M. M., & Bisgaard, S. (2008). Lean Six Sigma in financial services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 4(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1504/IJSSCA.2008.018417>.
- Krishnaiyer, K., Frank Chen F., Burgess, B., Bouzary, H. (2018). D3S Model for Sustainable Process Excellence. 46th SME North American Manufacturing Research Conference, NAMRC 46, Texas, USA. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.07.100>
- Kubr, M (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997.
- Lin, Y., Su, H.-Y., Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 35 (4) (2006), pp. 446-456.
- Magnier-Watanabe, R. (2011). Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. *Vine*, 41(4), 428–448. doi:10.1108/03055721111188520 114
- Manos, A., Alukal, G., & Sattler, M. (2006). Make Healthcare Lean. *Quality Progress*, 39(7), 24–30.
- Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., Grimán, A. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*. Volume 49, Issue 8, August 2007, Pages 913-945. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2006.10.003>
- Meyers, F. E. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos: para la manufactura ágil*. Pearson educación.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, 4(4), 35-48.
- Piercy, N., Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, 29 (1) (2009), pp. 54-76.

- Rasmusson, D. (2006). The SIPOC picture book: a visual guide to the SIPOC/DMAIC relationship. Madison: Oriel Incorporated. 19 p.
- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. Colombia: Corporación Universitaria Rafael Núñez.
- Stevens, J. D. (1996). Blueprint for measuring project quality. *Journal of Management Engineering*, 12(2), 34-39. [http:// dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1996\)12:2\(34\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1996)12:2(34)).
- Soltani, Z., Zareje, B., Sharifi, F., Navimipour, N. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*. Volume 29, Issue 2, November 2018, Pages 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Tate, W., Valk, W. (2008). Managing the performance of outsourced customer contact centers. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Pages 160-169. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.04.002>
- Yardin, A. (2002). Una revisión a la teoría general del costo. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(30), 71-80.

8. ANEXOS.

Anexos 1. Pensum oficial del BO Deprisa - Proceso Front Desk – Rc Seguimientos – Outbound. Fuente: Formación Getcom

FRONT DESK					
		Elaborado por:		Fecha actualización:	Fecha vigencia:
		Formación Getcom		27 Sep 19	
		Prerrequisito: Front Deprisa		Revisión: 03	
Dia	Tema	Sub- temas	Intensidad horaria (Minutos)	Herramienta de apoyo	
1	FRONT DESK	Lineamientos generales de la función	30	Experiencia de clientes/instructivo de procedimientos	
		Proceso de tipificación/toma de actividades	60	Experiencia de clientes/tipificación call center	
		Recolección orden nacional	30	Experiencia de clientes/instructivo de procedimientos	
		Validación de documentación	30		
		Cliente e-commerce	30		
		Proceso de llamadas salientes	30	Aplicativo barra	
		Visualización proceso agente experto	120	Lado a lado	

	Ejercicio y actividad Redacción	30	Formación
	Ejercicios prácticos/aclaración de dudas	30	Formación
	QUIZ	60	Formación

	OUTBOUND		
	Elaborado por: Formación Getcom	Fecha actualización: 27 Sep 19	Fecha vigencia:
	Prerrequisito: Front Deprisa	Revisión: 03	

Día	Tema	Sub- temas	Intensidad horaria (Minutos)	Herramienta de apoyo
1	OUTBOUND	Lineamientos generales de la función	60	Experiencia de clientes/instructivo de procedimientos
		Proceso de tipificación/toma de actividades	60	Experiencia de clientes/tipificación call center
		Notificación-lineamientos	60	Experiencia de clientes/notificación y cierre
		Explicar proceso de llamadas salientes	30	Aplicativo barra
		Escucha de llamadas agente experto	120	Lado a lado

	Ejercicios prácticos/aclaración de dudas	60	Formación
	QUIZ	60	Formación

RC SEGUIMIENTOS DEPRISA

Elaborado por:	Formación Getdom	Fecha actualización:	27 Sep 19	Fecha vigencia:
Prerrequisito:	Front Deprisa	Revisión:	03	

Di a	Tema	Sub-temas	Intensi dad horaria (Minut os)	Herramienta de apoyo
1	RC SEGUIMIENTO	Objetivos del Asesor RC Seguimientos Flybox - Avex	5	Instructivo Asesor Seguimientos RC Flybox y AVEX
		Alcance del Asesor RC Seguimientos Flybox - Avex	5	
		Lineamientos del Asesor RC Seguimientos Flybox - Avex	10	
		Manejo del correo Outlook	30	
		Lectura de guías Flybox y AVEX en Sócrates	40	Aplicativos Sócrates y Adm. Flybox
		Tipificaciones Flybox que gestiona el Asesor RC	60	Matriz de Tipificación
		Tipificaciones AVEX que gestiona el Asesor RC	60	Matriz de Tipificación
		Ejercicios prácticos/aclaración de dudas	180	Lado a lado con asesor experto, interpretación y análisis de casos

	QUIZ	60	Formación
--	-------------	----	-----------

Anexos 2. Habilidades de los asesores del BO de Deprisa.

Número	ID	Nombre	Función original	Primera habilidad	Segunda habilidad	Tercera habilidad	Cuarta habilidad	Quinta habilidad
1	104277 3024	Andrea Katherine Henao Gutierrez	Inbound	RC Incumplimientos	Chat	Front desk	NA	NA
2	103541 8661	Andrea Diaz Hernandez	Front desk	NA	NA	NA	NA	NA
3	115220 2468	Carmen Emilia Agudelo Rodriguez	Inbound	Chat	Outbound	NA	NA	NA
4	101717 7106	Catalina Andrea Gomez Cano	Front desk	NA	Chat	RC Seguimientos	NA	NA
5	100116 6014	Dilei Ceneida Lopez Quiroz	Outbound	Contra entrega	NA	NA	NA	NA
6	100741 8895	German Alberto Hoyos Herazo	Conciliaciones	RC Seguimientos	NA	NA	NA	NA
7	105678 0401	Gysela Andrea Jordan Aristizabal	Inbound	Front desk	Contra entrega	NA	NA	NA
8	101724 6298	Jessica Juliana Zuluaga Foronda	Inbound	Chat	Contra entrega	Chat	NA	NA

9	102041 3547	Jonathan Alexis Murillo Gomez	Front desk	RC Incumplimientos	Chat	NA	NA	NA
10	112845 9734	Juliana Alvarez Vanegas	RC Esclamientos	No tiene	NA	NA	NA	NA
11	103194 3585	Katheryn Daniela Alas Silva	Chat	Front desk	NA	NA	NA	NA
12	102046 0360	Kelly Stefany Cortes Gomez	Inbound	Front desk	NA	NA	NA	NA
13	122363 476	Kelvis José Canelón Canelón	Inbound	Chat	NA	NA	NA	NA
14	102044 9573	Khellin Tatiana Echavarria Vanegas	Inbound	RC Incumplimientos	NA	NA	NA	NA
15	112847 8878	Laura Castaño Reyes	Chat	Conciliación	Chat	NA	NA	NA
16	105970 8170	Leidy Gisela Blandon Bueno	Contraentrega	Contra entrega	NA	NA	NA	NA
17	102046 0382	Leidy Jhoana Patiño Arboleda	Inbound	Chat	Contraentrega	NA	NA	NA
18	103664 8544	Liced Katherine Pabón Garcia	RC Seguimientos	Front desk	NA	NA	NA	NA
19	112845 3675	Maria Alejandra Cardona Tabares	Front desk	GetSolution	RC Incumplimientos	RC Escalamientos	NA	NA

20	102046 1895	Maria Alejandra Alvarez David	Inbound	Chat	NA	NA	NA	NA
21	121672 3677	Maria Paulina Gutiérrez Altamiranda	Front desk	No tiene	NA	NA	NA	NA
22	522902 74	Maritza Patiño Obando	Outbound	Front desk	Contraentrega	Chat	Outbound	Conciliación
23	103585 2720	Mileidy Patricia Aristizabal Aristizabal	RC Seguimientos	Front desk	NA	NA	NA	NA
24	101607 8159	Natalia Karina Buitrago Pedraza	Getsolution	Front desk	NA	NA	NA	NA
25	426561 54	Neida Romero Hernandez	Front desk	Chat	NA	NA	NA	NA
26	101716 4502	Sebastian Lozano Carvajal	Chat	Front desk	NA	NA	NA	NA
27	440005 49	Thays Vanessa Macias Barrientos	Gestion UPS	Front desk	Front desk	Gestión Ups	NA	NA
28	322965 21	Yaseny Andrea Hernandez Echavarria	Front desk	GetSolution	NA	NA	NA	NA
29	102047 0054	Yenifer Andrea Taborda Miranda	RC Incumplimientos	RC Seguimientos	NA	NA	NA	NA
30	115270 7889	Yesenia Vasco Cadavid	Chat	Contra entrega	NA	NA	NA	NA

31	103810 4351	Yiceth Dayana Cortes Garrido	Contraentrega	Contra entrega	NA	NA	NA	NA
32	115271 2044	Yina Marcela Rodriguez Ortega	Inbound	Front desk	Front desk	Contraentrega	Chat	UPS
33	102045 7798	Yuleni Aristizabal Morales	Proactividad	Front desk	Chat	NA	NA	NA

Anexos 3.Matrix de Escalamientos procesos: Chat- Font Desk-Outbound-Contraentrega- Rc seguiminetos- Conciliaciones- RC Incumplimientos- UPS- proactividades- Getsolution. Fuente. Elaboración propia.

CHAT				
PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Clientes Externos (Usuarios)	Solicitudes, quejas y seguimientos.	Se brinda información rápida al cliente sobre cotizaciones, estados de envíos, estados de solicitudes.	Respuestas y/o soluciones a las solicitudes.	Clientes Externos
	Solicitud de información sobre proveeduría.	Se le informa al supervisor quienes son los que tienen acceso a esa información.	Caso en CRM Tres 60	Escalamientos
			Estado de la proveeduría.	Clientes Externos
FRONT DESK				
PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Clientes Externos- Atiende correos Av express y correos de Deprisa.	Buzón página web Deprisa (Solicitudes, quejas y seguimientos).	El cliente se comunica por medio de los canales hábiles, bien sea para solicitar cotizaciones, estados de envío, información de los procesos, cambios de dirección, destino, destinatario. Se realiza FCR y de ser necesario se direccionan los casos a las áreas correspondientes.	Respuestas y/o soluciones inmediatas a las solicitudes.	Clientes Externos
	Correo AC Deprisa		Solicitudes	UPS
	AV Express			RC Incumplimientos
				RC Seguimientos LATIN
			Escalamientos	
OUTBOUND				

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Proactividades	Data de los clientes	Se realizan gestiones vía telefónica de pérdidas, reajustes, cambios de modalidad y pago de impuestos. Notifican al cliente proactivamente de un incumplimiento de envío por medio de línea telefónica.	Respuestas y/o soluciones a las solicitudes por llamada	Clientes Externos
Get-Solution	Solicitudes		Cierre del caso en CRM si no se logra contactar al cliente	

CONTRAENTREGA

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Get-solution	Seguimientos	Se realiza la debida notificación al cliente de todo el proceso de envío, para que él tenga en su visual la confirmación de fecha y el costo. Se llama al cliente destinatario a indicarle el valor del envío, confirmar la dirección, revisar destino, indicar el producto que le va a llegar, fecha máxima de entrega, confirman # de la guía para que ellos puedan rastrear desde la página...	Notificaciones al cliente por llamadas.	Clientes Externos
Proactividades				

RC SEGUIMIENTOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Front Desk	Solicitudes de seguimientos. (Los toman de la cola de CRM tres 60, en todos los casos)	Se da el seguimiento al manejo operativo de todos los envios de Avianca Express y Flybox (Importaciones).	Estados de envíos internacionales.	Cliente externo.
Chat			Estados de envíos internacionales.	Conciliación (Exporadicamente)
Inbound			Solicitud	RC Bogotá

CONCILIACIONES

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Front Desk	Solicitudes de conciliaciones diarias	Se realizan las conciliaciones diarias de cruces bancarios con tarjetas de credito (Miami) Visa, Mastercard, American Express Reembolsos y reversiones.	Reembolsos	Cliente externo
Inbound			Reversiones	
Chat				

RC INCUMPLIMIENTOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Front Desk	Quejas	Gestión de todas las quejas por inconsistencias del servicio y compensaciones.	Solución y cierre de casos	Cliente externo
Inbound			Solicitudes de seguimiento	RC Bogotá
Chat				
Gestores				

UPS

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
-------------	----------	-------------	---------	----------

Front Desk	Solicitudes de seguimientos	Se da el seguimiento al manejo operativo de todos los envíos de exportación a la empresa aliada en el exterior.	Respuestas sobre estado del envío.	Cliente jurídico
Cientes (retail y corporativos-B2B) jurídicos				Cliente (natural) externo
Inbound				
Chat				

PROACTIVIDADES

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Control operacional	DATA de clientes a los que se les incumplirá el tiempo de entrega.	Se informa al cliente natural por medio de MSM o vía telefónica y al cliente jurídico por correo, acerca de que se le incumplirá la promesa de entrega por eventos operativos, evitando así las quejas por parte del cliente, además de compensar al cliente si aplicara.	Notificación del retraso del pedido.	Cientes naturales Cientes jurídicos Outbound

Get-Solution

PROVEEDORES	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS	CLIENTES
Supervisores RC Bogotá Formadores Coordinadores RC Incumplimiento RC Escalamiento Todos los que tengan Outlook	Solicitudes y seguimientos a errores cometidos.	Analiza las quejas, errores y solicitudes. Brindan auditorías a por lo menos 10 asesores diariamente en busca de retroalimentar los procesos y servicios que realizan los agentes.	*Consolidado de quejas. *Informes mensuales. *Registro CECO's.	*Supervisores. *Comité de quejas, errores y felicitaciones. *Agentes. *Juan sebastian Ortíz (cliente-deprisa)

Anexos 4. Tablas de registro de prueba piloto diaria para el servicio de OUTBOUND, en los procesos de Outbound y Contraentrega. Fuente: Elaboración propia.

Contraentrega			Outbound		
Fecha	Tiempo de gestión	Casos ingresados	Fecha	Tiempo de gestión	Casos gestionados
19/02/2020	0:01:04	141	19/02/2020	0:03:40	33
20/02/2020	0:01:14	123	20/02/2020	0:02:28	74
21/02/2020	0:29:07	135	21/02/2020	0:02:39	63
22/02/2020	0:00:41	92	22/02/2020	0:10:06	17
24/02/2020	0:05:45	85	24/02/2020	0:02:49	7
25/02/2020	0:00:48	118	25/02/2020	0:02:27	37
26/02/2020	0:01:06	109	26/02/2020	0:02:35	50
27/02/2020	0:01:12	119	27/02/2020	0:01:13	66
28/02/2020	0:01:08	142	28/02/2020	0:01:56	40
29/02/2020	0:01:20	178	29/02/2020	0:02:19	57
02/03/2020	0:02:01	52	02/03/2020	0:03:09	45
03/03/2020	0:01:26	140	03/03/2020	0:02:47	127
04/03/2020	0:01:01	172	04/03/2020	0:03:13	89
05/03/2020	0:01:23	178	05/03/2020	0:02:27	61
06/03/2020	0:01:24	167	06/03/2020	0:02:17	27
07/03/2020	0:00:55	128	07/03/2020	0:01:10	15
09/03/2020	0:01:15	128	09/03/2020	0:03:52	56
10/03/2020	0:01:16	143	10/03/2020	0:03:23	47
11/03/2020	0:01:39	150	11/03/2020	0:02:22	61
12/03/2020	0:01:17	144	12/03/2020	0:02:45	85
13/03/2020	0:01:33	145	13/03/2020	0:04:08	63
14/03/2020	0:01:18	148	14/03/2020	0:02:23	37
16/03/2020	0:01:16	90	16/03/2020	0:01:58	29
17/03/2020	0:01:02	116	17/03/2020	0:02:51	63
18/03/2020	0:00:58	106	18/03/2020	0:03:00	94
19/03/2020	0:01:44	111	19/03/2020	0:01:54	51
20/03/2020	0:01:39	60	20/03/2020	0:06:37	36
21/03/2020	0:00:42	10	21/03/2020	0:06:32	13
Total	0:02:24	3430	Total	0:03:11	1443
Total, sin atípicos	0:01:25				

Anexos 5.Tablas de registro de prueba piloto diaria para el servicio de BACK, en los procesos de Front Desk, UPS y RC Seguimientos. Fuente: Elaboración propia.

Front Desk			
Fecha	ASA	Tiempo de gestión	Casos ingresados
19/02/2020	1:05:57	1:04:40	44
20/02/2020	3:40:14	1:57:23	88
21/02/2020	1:16:55	0:09:51	57
22/02/2020	39:41:13	0:00:00	5
23/02/2020	17:39:07	0:05:32	15
24/02/2020	2:12:53	0:13:19	76
25/02/2020	3:24:18	0:08:53	99
26/02/2020	6:08:35	0:08:02	69
27/02/2020	6:09:10	0:49:55	94
28/02/2020	6:14:54	1:38:47	45
29/02/2020	51:57:30	9:11:29	6
01/03/2020	17:39:47	0:00:00	11
02/03/2020	2:20:48	0:02:31	58
03/03/2020	2:25:36	0:21:25	66
04/03/2020	4:59:58	0:04:50	73
05/03/2020	5:25:26	0:03:06	69
06/03/2020	24:54:41	0:03:41	39
07/03/2020	43:35:56	0:01:00	30
08/03/2020	19:44:38	0:00:00	10
09/03/2020	11:07:17	0:23:19	79
10/03/2020	8:59:46	0:03:42	49
11/03/2020	1:57:19	5:17:14	55
12/03/2020	3:00:06	1:11:49	16
13/03/2020	9:44:57	0:07:44	21
14/03/2020	39:44:09	0:03:57	8
16/03/2020	2:36:09	0:02:28	68
15/03/2020	19:16:59	0:04:09	7
17/03/2020	1:09:59	0:08:39	55
18/03/2020	4:12:55	0:18:52	62
19/03/2020	1:41:07	0:03:09	57
20/03/2020	1:02:52	0:03:06	18
Total	11:46:49	0:46:13	1449

Total, sin atípicos	10:12:06	00:21.47
----------------------------	----------	----------

RC Seguimientos			
Fecha	ASA	Tiempo de gestión	Casos ingresados
19/02/2020	0:13:42	1:30:16	3
20/02/2020	21:48:45	1:54:28	17
21/02/2020	35:24:29	2:14:39	17
24/02/2020	65:59:14	0:15:15	16
25/02/2020	58:59:54	4:24:50	4
26/02/2020	65:39:28	6:50:53	9
27/02/2020	86:02:38	4:40:04	29
28/02/2020	67:44:15	4:26:45	21
03/03/2020	2:52:01	0:11:06	61
04/03/2020	4:47:23	1:25:00	102
05/03/2020	10:59:57	1:55:24	95
06/03/2020	8:31:26	0:39:43	105
09/03/2020	25:44:20	2:31:57	105
10/03/2020	15:57:30	0:53:46	112
11/03/2020	4:40:22	0:07:19	107
12/03/2020	12:24:14	0:41:00	84
13/03/2020	12:37:31	0:53:17	82
16/03/2020	56:14:23	1:14:44	119
17/03/2020	0:00:05	0:00:00	51
18/03/2020	0:13:27	0:00:30	43
19/03/2020	1:40:25	0:02:08	47
20/03/2020	0:00:03	0:00:00	31
Total	25:23:26	1:40:36	1260

UPS			
Fecha	ASA	T.Gestión	Casos ingresados
20/02/2020	29:37:23	0:15:28	2
21/02/2020	20:55:55	4:36:39	11
24/02/2020	81:24:58	7:24:52	19
25/02/2020	74:39:04	1:15:43	12
26/02/2020	69:47:44	9:35:08	12
27/02/2020	70:16:36	2:37:06	21
28/02/2020	77:11:37	17:17:09	13
03/03/2020	0:33:00	2:59:47	28
04/03/2020	7:36:15	3:11:01	46
05/03/2020	13:03:22	2:23:14	41
06/03/2020	0:01:04	2:32:29	41
07/03/2020	0:00:00	0:00:00	33
09/03/2020	9:41:00	1:49:06	61
10/03/2020	48:05:14	7:57:45	72
11/03/2020	44:28:44	3:58:24	46
12/03/2020	21:42:17	1:44:16	41
13/03/2020	39:43:30	0:10:48	26
16/03/2020	43:57:07	8:01:19	52
17/03/2020	0:00:04	0:00:00	25
18/03/2020	0:00:05	0:00:00	34
19/03/2020	0:39:43	0:19:45	42
20/03/2020	0:00:43	0:00:36	31
Total	29:42:04	3:33:12	709