



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Mejoramiento de la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A., mediante la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN PRODUCTIVIDAD

Autor:

ARACELLY MARÍA AGUIRRE DÍAZ

Director:

TORRES ALMEIDA MIGUEL, ING.

Ambato – Ecuador

Mayo 2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE CONTACTO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA DE EXCELENCIA DE CENTROS DE CONTACTO”

Autor:

ARACELLY MARÍA AGUIRRE DÍAZ

Miguel Torres, Ing.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

Eliecer Erazo Núñez, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Patricio Carvajal Larenas, Dr.
CALIFICADOR

f. _____

Jorge Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f. _____

Pablo Poveda Mora, Abg.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Aracelly María Aguirre Díaz portadora de cédula de ciudadanía N° 1803319753 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con énfasis en Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Aracelly María Aguirre Díaz

C.I. 1803319753

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi vida con salud, por acompañarme siempre en cada uno de los pasos y decisiones que he tomado a través del tiempo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por guiarme en mi vida universitaria, por formarme con valores y principios.

A mi director de disertación Miguel Torres, quien con su conocimiento y su paciencia me ha orientado para culminar esta fase de mi vida.

A mis maestros por siempre haber puesto la confianza necesaria de alcanzar el éxito en cualquier momento de mi vida.

A Juan Ignacio Sevilla y Gabriel Pazmiño por ser los jefes excepcionales y únicos que desde mi punto de vista los considero, gracias por darme el apoyo necesario para la realización y pronta aplicación del presente documento.

A una persona muy especial de mi vida que me ha acompañado en las buenas, en las malas y en las más grandes alegrías, por ser mi apoyo incondicional en todo momento, por ser mi impulso para lograr varios éxitos en mi vida, por su actitud positiva ante todo y su gran cariño que lo caracteriza, le agradezco de todo corazón.

A mis amigas del alma “pupilas” quienes han alegrado los días con su amistad, carisma y bondad, quienes me apoyaron en todo instante para finalizar con éxito esta página de mi vida con éxito.

A mis amigas y amigos por haberme dado su apoyo, amistad y alegría en mi vida personal, profesional y académica.

Y, gracias a todos los involucrados para el cumplimiento de mi disertación.

DEDICATORIA

A mis padres por haberme dado la vida, guiarme por el camino del bien, forjarme como una persona responsable y emprendedora, por estar a mi lado ayudándome en toda actividad, quienes pusieron la confianza total en el logro de varios triunfos y acompañarme en cada uno de los momentos más felices de mi vida.

A mis hermanos, mis grandes tesoros ejemplares, que me han orientado en los caminos de la vida y su apoyo incondicional.

A la empresa Plasticaucho Industrial S.A. y en especial al Centro de Contacto que han permitido hacer realidad la elaboración del presente documento y su posterior aplicación.

RESUMEN

La industria de los Centros de Contacto a nivel nacional está desarrollada en las ciudades principales como Quito y Guayaquil. En Ambato esa industria está reflejada por ciertas empresas que tienen su departamento de atención al cliente, pero no formado como un Call Center o Contact Center, por esta razón el Centro de Contacto (CC) de Plasticaucho Industrial es el pionero en este sector, siendo fundamental que el cliente tenga a su disponibilidad varios medios de comunicación como: teléfono, internet, fax, SMS y contacto directo con el Agente Telefónico.

El CC de Plasticaucho Industrial comercializa actualmente calzado nacional e importado de la empresa y también proporciona un servicio de atención al cliente con los diferentes medios de comunicación basado en una metodología propia del centro.

De acuerdo a estos antecedentes la presente investigación busca mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa a través de la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto que tiene por objetivo estandarizar las operaciones, medirlas, controlarlas e introducirlas en un sistema de mejoramiento continuo basado en las mejores prácticas de Centros de Contacto, enfocadas hacia la satisfacción del cliente.

Los beneficios de la implantación de la NECC son: eliminación de tiempos ineficientes mediante la optimización de procesos, prevención tecnológica evitando los gastos imprevistos, definición del clima laboral, seguimiento en base a estándares de calidad, lo cual llevará al mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa, respaldado de un Direccionamiento Estratégico apropiado.

ABSTRACT

Industry Contact Center is developed nationwide in the main cities such as Quito and Guayaquil. In Ambato, this industry is reflected by certain companies that have its customer service department, but not formed as a Call Center or Contact Center. For this reason, the Plasticaucho Industrial Contact Center (CC) is the pioneer in this sector, it's essential that the customer has the availability of mass media like telephone, internet, fax, SMS and direct contact with the Phone Agent.

The Plasticaucho Industrial Contact Center currently sells domestic and imported shoes of its company and also provides a customer service with different mass media based on its own methodology of the Contact Center.

According to this background, the present research seeks to improve the productivity of administrative and operational management through the implementation of the Norma de Excelencia de Centros de Contacto, that aims to standardize the operations, measure, control and introduce a continually improving system based on the best practices for Contact Center focused to customer satisfaction.

The benefits of the implementation of the NECC are: elimination of inefficient time by streamlining processes, technological prevention avoiding unforeseen costs, definition of the working environment, monitoring according to quality standards, which will lead to improved productivity, supported operational and administrative management of appropriate strategic direction.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
TABLA DE GRÁFICAS	xii
TABLAS	xiii
TABLA DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Contextualización del problema	3
1.4. Desarrollo de Análisis Crítico	9
1.4.1. Análisis Crítico	9
1.4.2. Árbol de Problemas	11
1.4.3. Prognosis	12
1.4.4. Formulación del Problema	12
1.4.5. Preguntas Directrices	13
1.5. Delimitación del Problema	14
1.5.1. Delimitación Temporal	14
1.5.2. Delimitación Espacial	14
1.6. Justificación	15
1.7. Objetivos	18
1.7.1. Objetivo General	18
1.7.2. Objetivos Específicos	18

CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de la investigación	19
2.2. Fundamentación Filosófica	20
2.3. Fundamentación Legal	21
2.4. Variable Dependiente: Mejorar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa	22
2.4.1. Evolución e historia reciente del movimiento por la calidad	22
2.4.2. Evolución del concepto de la calidad	24
2.4.3. Precursores de Calidad	25
2.4.4. El cliente y la calidad	28
2.4.5. Características y requisitos de la calidad	30
2.4.6. Planificación de la calidad	31
2.4.7. Control de la calidad	32
2.4.8. Mejoramiento de la calidad	33
2.4.9. Pasos para la mejora de la calidad	35
2.4.10. La competitividad y mejora de la calidad	36
2.4.11. Factores de la competitividad	41
2.4.12. Calidad y Productividad	42
2.4.13. Productividad	44
2.4.14. Medición de la productividad	45
2.4.15. Importancia y función de la productividad	48
2.4.16. Gestión empresarial	49
2.4.17. ¿Qué es la gestión?	49
2.4.18. El control de gestión	50
2.4.19. Gestión Administrativa	51
2.4.20. La gestión operativa	52
2.5. Variable Independiente: Implantación de la NECC	53
2.5.1. ¿Qué es un Call Center?	53
2.5.2. ¿Qué es un Centro de Contacto?	55
2.5.3. Canales de comunicación cliente – agente de un Centro de Contacto	57
2.5.4. Diferencias entre un Call Center y un Centro de Contacto	59
2.5.5. Actividades de un centro de contacto	60
2.5.6. La evolución de los Centros de Contacto	62
2.5.7. Servicio integral de atención al cliente	64
2.5.8. Gestión y Liderazgo	67
2.5.9. Calidad y Productividad en un Centro de Contacto	68
2.5.10. Certificaciones y Normas de Calidad para Centros de Contacto	72

2.5.11. ¿Por qué implantar la NECC en Centros de Contacto?	76
2.5.12. Ventajas de la NECC	77
2.5.13. Esquema de la NECC	78
2.5.14. Los procesos en los Centros de Contacto	79
2.5.15. Importancia de la definición de procesos	80
2.5.16. Elementos claves de un proceso	81
2.5.17. Beneficios de la NECC	81
2.5.18. Niveles de Certificación de la NECC	82
2.6. Hipótesis y variables	84
CAPÍTULO III	85
METODOLOGÍA	85
3.1. Enfoque de la Investigación	85
3.1.1. Enfoque Analítico	85
3.2. Modalidades de Investigación	86
3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental:	86
3.2.2. Investigación de Campo:	86
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	86
3.3.1. Investigación Exploratoria:	86
3.3.2. Investigación Descriptiva:	87
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación	87
3.4.1. Técnicas: Encuesta y Entrevista	87
3.4.2. Instrumento: Cuestionario	87
3.5. Población y Muestra	88
3.5.1. Población	88
3.5.2. Muestra	89
CAPÍTULO IV	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
4.1. Análisis de la situación actual	92
4.2. Análisis de los resultados obtenidos	95
4.2.1. Resultados de Encuestas de Satisfacción del cliente	95
4.2.2. Resultados de Encuestas al personal de ventas de Plasticaucho Industrial	108
4.2.3. Resultados de Entrevistas del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial	124
4.3. Conclusiones y Recomendaciones	129
4.3.1. Conclusiones	129
4.3.2. Recomendaciones	130

CAPÍTULO V	131
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	131
5.1. Tema	131
5.2. Antecedentes de la propuesta	132
5.3. Objetivo general	133
5.4. Objetivos específicos	133
5.5. Justificación	134
5.6. Desarrollo de la propuesta	136
5.6.1. Objetivo 1: Definir los lineamientos estratégicos, operativos y administrativos.	136
5.6.2. Objetivo 2: Estructurar la perspectiva de Gestión Humana en base a la NECC.	185
5.6.3. Objetivo 3: Verificar y plantear la tecnología apropiada que debería tener el centro.	217
5.6.4. Objetivo 4: Determinar los procesos e indicadores de gestión, servicio y eficiencia.	229
5.6.5. Objetivo 5: Desarrollo del plan de implantación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.	252
5.7. Comprobación de hipótesis	261
CAPÍTULO VI	262
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	262
6.1. Conclusiones	262
6.2. Recomendaciones	265
BIBLIOGRAFÍA	267
Libros	267
Libros electrónicos	267
Artículos de Internet	268
GLOSARIO DE TÉRMINOS	269
ANEXOS	273
Anexo 1. Encuesta dirigida al Cliente del Centro de Contacto	273
Anexo 2. Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas	274
Anexo 3. Entrevista dirigida a la Jefatura y Gerencia del Centro de Contacto	276
Anexo 4. Evolución del Centro de Contacto	277

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Atención de los agentes vendedores del Centro de Contacto _____	96
Gráfica 2.	Ayuda oportuna a clientes del Centro de Contacto _____	97
Gráfica 3.	Recomendación del Centro de Contacto a otras personas _____	98
Gráfica 4.	Calificación del servicio al cliente por categorías _____	100
Gráfica 5.	Medios de comunicación con el cliente _____	102
Gráfica 6.	Tiempo de espera antes de contestar una llamada de un cliente _____	104
Gráfica 7.	Nivel de satisfacción del cliente _____	106
Gráfica 8.	Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente _____	107
Gráfica 9.	Importancia de la aplicación de la NECC para el personal de ventas _____	109
Gráfica 10.	Beneficios de la aplicación de la NECC _____	110
Gráfica 11.	Áreas beneficiadas debido a la aplicación de la NECC _____	112
Gráfica 12.	Mejoramiento de la atención al cliente _____	113
Gráfica 13.	Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa _____	114
Gráfica 14.	Nivel de atención al cliente desde el punto de vista del personal de ventas _____	116
Gráfica 15.	Procesos administrativos y comerciales estandarizados _____	117
Gráfica 16.	Resultados eficientes y eficaces _____	118
Gráfica 17.	Plan de Capacitación _____	119
Gráfica 18.	Seguimiento del desempeño _____	121
Gráfica 19.	Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente _____	123
Gráfica 20.	Industria de los Centros de Contacto _____	142

TABLAS

Tabla 1.	Etapas en la evolución del movimiento por la calidad _____	23
Tabla 2.	Evolución del concepto de calidad _____	24
Tabla 3.	Ejemplos de características de la calidad _____	31
Tabla 4.	Diferencias de un Call Center y un Centro de Contacto _____	59
Tabla 5.	Características del personal de ventas de Plasticaucho Industrial _____	88
Tabla 6.	Características Directivo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial	89
Tabla 7.	Características Clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial _	90
Tabla 8.	Tipificación de clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial__	90
Tabla 9.	Muestra de cada tipo de cliente para la aplicación de la encuesta _____	91
Tabla 10.	Actividades generales del Área Administrativa y Operativa _____	93
Tabla 11.	Resultados en Clientes Canal Apoyo _____	95
Tabla 12.	Atención de los agentes vendedores del Centro de Contacto _____	96
Tabla 13.	Ayuda oportuna a clientes del Centro de Contacto _____	97
Tabla 14.	Recomendación del Centro de Contacto a otras personas _____	98
Tabla 15.	Calificación del servicio al cliente por categorías _____	99
Tabla 16.	Medios de comunicación con el cliente _____	102
Tabla 17.	Tiempo de espera antes de contestar una llamada de un cliente _____	104
Tabla 18.	Nivel de satisfacción del cliente _____	105
Tabla 19.	Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente _____	107
Tabla 20.	Importancia de la aplicación de la NECC para el personal de ventas _____	108
Tabla 21.	Beneficios de la aplicación de la NECC _____	110
Tabla 22.	Áreas beneficiadas debido a la aplicación de la NECC _____	111
Tabla 23.	Mejoramiento de la atención al cliente _____	113
Tabla 24.	Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa	114
Tabla 25.	Nivel de atención al cliente desde el punto de vista del personal de ventas _	115
Tabla 26.	Procesos administrativos y comerciales estandarizados _____	117

Tabla 27.	Resultados eficientes y eficaces _____	118
Tabla 28.	Plan de Capacitación _____	119
Tabla 29.	Seguimiento del desempeño _____	120
Tabla 30.	Resumen de Resultados de la encuesta de la perspectiva que el personal de ventas tiene con respecto al Centro de Contacto _____	122
Tabla 31.	Satisfactores del Servicio _____	140
Tabla 32.	Características de los clientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	140
Tabla 33.	Perfil de los clientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	141
Tabla 34.	Modelo de comportamiento de los clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial _____	141
Tabla 35.	Entorno del CC de Plasticaucho Industrial _____	144
Tabla 36.	Funciones y Responsabilidades del CC de Plasticaucho Industrial _____	149
Tabla 37.	Lista de Documentación por controlarse _____	170
Tabla 38.	Ficha de Control de Documentación _____	170
Tabla 39.	Ficha de Plan de Trabajo _____	173
Tabla 40.	Causas de contingencias en centros de contacto _____	175
Tabla 41.	Proceso o mecanismo de conocimiento al cliente _____	178
Tabla 42.	Principales indicadores para Encuesta de Satisfacción del Cliente _____	180
Tabla 43.	Descripción del puesto de Agente Telefónico _____	187
Tabla 44.	Perfil de Agente Telefónico de Plasticaucho Industrial _____	189
Tabla 45.	Cronograma de inducción interna del CC de Plasticaucho Industrial _____	201
Tabla 47.	Objetivos principales de las compensaciones _____	209
Tabla 48.	Plan de Incentivos propuesto para el CC _____	211
Tabla 49.	Condiciones ergonómicas actuales del CC de Plasticaucho Industrial _____	214
Tabla 50.	Medidas de seguridad actuales del CC de Plasticaucho Industrial _____	215
Tabla 51.	Características de la evolución tecnológica del CC _____	219
Tabla 52.	Diagnóstico de evolución tecnológica del CC de Plasticaucho Industrial _____	220
Tabla 53.	Información para bitácora _____	221
Tabla 54.	Características de la evolución tecnológica del CC _____	223

Tabla 55.	Bases para escalamiento de solución de problemas y sus requisitos para soporte técnico _____	227
Tabla 56.	Procedimiento de escalamiento de solución de problemas de soporte técnico en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial _____	228
Tabla 57.	Indicadores de Administración de la fuerza de trabajo (WFM) _____	239
Tabla 58.	Documentación de procesos para el CC de Plasticaucho _____	240
Tabla 59.	Indicadores de Servicio del Centro de Contacto _____	245
Tabla 60.	Indicadores de Eficiencia del Centro de Contacto _____	246
Tabla 61.	Indicadores de Calidad del Centro de Contacto _____	248
Tabla 62.	Cumplimiento de Requerimientos del Direccionamiento Estratégico _____	252
Tabla 63.	Cumplimiento de Requerimientos de Recursos Humanos _____	253
Tabla 64.	Cumplimiento de Requerimientos de Tecnología _____	254
Tabla 65.	Cumplimiento de Requerimientos de Operaciones _____	254
Tabla 66.	Cumplimiento de Requerimientos de Operaciones _____	255
Tabla 67.	Plan de Certificación de la NECC _____	258

TABLA DE FIGURAS

Figura 1.	Árbol de problemas _____	11
Figura 2.	Precusores de la Calidad Total _____	25
Figura 3.	Bucle de la calidad _____	29
Figura 4.	Equilibrio de los 3 elementos claves de la Calidad _____	30
Figura 5.	Proceso de control de calidad _____	32
Figura 6.	Proceso de control de calidad _____	34
Figura 7.	Trilogía de Juran _____	35
Figura 8.	Pasos para la mejora de la calidad _____	35
Figura 9.	Factores críticos de la competitividad _____	38
Figura 10.	Fallas y deficiencias en los procesos _____	39
Figura 11.	Mejoramiento de la productividad y competitividad _____	40
Figura 12.	Factores de competitividad _____	41
Figura 13.	Necesidades de la calidad y la productividad _____	43
Figura 14.	Mejoramiento continuo del sistema _____	47
Figura 15.	Proporcionalidad de la gestión administrativa y operativa _____	50
Figura 16.	Canales de comunicación de un centro de contacto _____	58
Figura 17.	Actividades más comunes de un centro de contacto _____	60
Figura 18.	Sectores de actividad donde opera un centro de contacto _____	61
Figura 19.	Diagnóstico operacional _____	69
Figura 20.	Formulario de evaluación de Llamadas Entrantes _____	70
Figura 21.	Customer Experience Management _____	73
Figura 22.	Detalles para Certificación _____	74
Figura 23.	Modelos de Certificación para Centros de Contacto _____	75
Figura 24.	Certificación y mejora continua _____	76
Figura 25.	Ventajas de la NECC _____	78
Figura 26.	Esquema de la NECC _____	79

Figura 27.	Representación de un proceso _____	80
Figura 28.	Elementos claves de un proceso _____	81
Figura 29.	Beneficios de la NECC _____	82
Figura 30.	Niveles de Certificación de la NECC _____	83
Figura 31.	Esquema de la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto __	93
Figura 32.	Definición de objetivos del Centro de Contacto _____	125
Figura 33.	Conocimiento del negocio _____	136
Figura 34.	Definición de objetivos del Centro de Contacto _____	152
Figura 35.	Reglamento Interno del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial __	154
Figura 36.	Desarrollo Del Capítulo Salud E Higiene _____	156
Figura 37.	Participación en actividades o eventos _____	159
Figura 38.	Participación en actividades o eventos _____	164
Figura 39.	Seguimiento Cuantitativo _____	167
Figura 40.	Seguimiento Cualitativo _____	168
Figura 41.	Seguimiento Cualitativo _____	172
Figura 42.	Actividades para Plan de recuperación de desastres _____	175
Figura 43.	Encuesta de Satisfacción al Cliente propuesta _____	181
Figura 44.	Propuesta de responsabilidad social para el CC de Plasticaucho Industrial	184
Figura 45.	Organigrama de Servicio al Cliente de Plasticaucho Industrial _____	185
Figura 46.	Mapa de la ZONA D _____	191
Figura 47.	Proceso de Selección de Plasticaucho Industrial _____	194
Figura 48.	Bases para elaborar un Programa Integral de Capacitación _____	196
Figura 49.	Proceso de Capacitación de Plasticaucho Industrial _____	198
Figura 50.	Proceso de Inducción de Plasticaucho Industrial _____	199
Figura 51.	Proceso de Inducción interna del Centro de Contacto _____	200
Figura 52.	Proceso de Evaluación de Competencias de Plasticaucho Industrial _____	203
Tabla 46.	Formulario de Evaluación de Desempeño aplicado en Plasticaucho Industrial _____	205
Figura 53.	Proceso de Retroalimentación a aplicarse en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial _____	207

Figura 54.	Tipos de feedback aplicados en retroalimentaciones _____	208
Figura 55.	Metodología de Valoración de Cargos _____	210
Figura 56.	Encuesta del Clima Laboral _____	213
Figura 57.	Marco de referencia de evolución tecnológica _____	218
Figura 58.	Diagrama de la concordancia tecnológica _____	225
Figura 59.	Proceso de Mejora Continua _____	230
Figura 60.	Proceso de Mejora Continua _____	231
Figura 61.	Proceso comercial del CC de Plasticaucho Industrial _____	232
Figura 62.	Proceso de llamadas salientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	233
Figura 63.	Proceso de llamadas entrantes informativas del CC de Plasticaucho Industrial _____	234
Figura 64.	Proceso de creación de clientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	235
Figura 65.	Proceso de actualización de clientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	235
Figura 66.	Proceso de visita de clientes del CC de Plasticaucho Industrial _____	236
Figura 67.	Proceso de registro de pagos del CC de Plasticaucho Industrial _____	236
Figura 68.	Proceso de registro de devoluciones del CC de Plasticaucho Industrial _____	236
Figura 69.	Proceso de registro de pagos del CC de Plasticaucho Industrial _____	237
Figura 70.	Documentación del Presupuesto de la inversión. _____	241
Figura 71.	Acciones de documentación y mejora continua _____	244
Figura 72.	Proceso Encuesta de Satisfacción _____	249
Figura 73.	Evolución de los Centros de Contacto _____	256
Figura 74.	Esquema o requisitos generales de la evolución de Centros de Contacto _____	257
Figura 75.	Evolución de los Centros de Contacto _____	258

INTRODUCCIÓN

La atención al cliente a través del tiempo ha ido evolucionando desde el contacto directo con el cliente y actualmente la interacción que tiene vía internet, teléfono, fax u otro medio, esto se llama Centro de Contacto, el mismo que está encargado de administrar las llamadas en una forma eficiente con procesos, estándares de calidad y políticas adaptadas a la realidad para brindar una atención al cliente efectiva.

Además de los avances del servicio al cliente, hay cambios preponderantes en el ámbito tecnológico que es utilizado por los CC, porque es la herramienta principal para desempeñar eficientemente la gestión operativa y administrativa, es importante determinar la proyección evolutiva en base a planes tecnológicos de adquisición o prevención. También es elemental señalar que la evolución que ha tenido la gestión que se realiza en un CC es identificando las oportunidades de mejora y fortalezas que se tiene e incluirlas en un sistema de mejoramiento continuo basados en indicadores, procesos y procedimientos que permiten gestionar en una forma adecuada, ágil y optimizada.

Para que exista un mejoramiento de la productividad en la gestión integral (operativa y administrativa) es importante que exista estandarización, normalización, involucramiento, compromiso y profesionalización del equipo humano, quien interactúa con el cliente y entrega un servicio, pero todo depende del marco referencial o norma que garantice que dicha gestión será de calidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Tema

Mejoramiento de la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A., mediante la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto

1.2.Planteamiento del Problema

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial maneja operaciones que son realizadas bajo ciertos indicadores, políticas, parámetros y pautas creadas internamente, pero no son estandarizados ni alineados a un sistema de mejoramiento continuo. Cabe mencionar que un Centro de Contacto es una de las vías de interacción directas con el cliente para atender sus requerimientos pero con un cierto nivel de calidad, esto se traduce a la eficiencia, eficacia y personalización del servicio que se esté ofreciendo.

Las operaciones internas de un Centro de Contacto deberían tener un control y seguimiento de antes, durante y después de la llamada, respaldado de tecnología

apropiada, normas, políticas, procesos y procedimientos alineados al entorno de la organización y estándares de calidad, que permitan incrementar la productividad de la gestión operativa y administrativa.

1.3.Contextualización del problema

La industria de los Centros de Contacto tiene una figura importante en la economía mundial al ser una fuente estratégica de empleo para jóvenes y adultos, siendo también un medio de comunicación efectivo ya sea de un bien o servicio para una persona o una organización. Al momento de hablar de un medio de comunicación forma parte de la globalización, porque es posible llegar a manos de una persona en cualquier parte del mundo, sea un bien o servicio con calidad y atención a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Los Centros de Contacto se han convertido en los principales canales de venta y gestión a nivel empresarial, se ha tenido un incremento de CC cada año a nivel mundial y de Latinoamérica, en países como: Argentina, Perú, Colombia, Brasil, México y Puerto Rico; esto se debe a la eficiente operación que se puede tener en un Centro de Contacto al instante, donde la relación agente – cliente se vuelve cercana al tener un contacto permanente pero no físico, creando confianza entre las partes para acceder a los productos o servicios ofrecidos.

Un Centro de Contacto a diferencia de un Call Center no sólo se encarga de prestar un servicio o vender un bien, sino también se encarga de receptor las consultas de clientes, gestión de cartera vencida, encuestas de satisfacción, campañas de

fidelización, mercadeo y principalmente un asesoramiento eficiente y eficaz a los clientes.

Se debe poner atención en que si un Centro de Contacto interactúa directamente con el cliente, debe basarse en un modelo de mejoramiento continuo. La aplicación de un modelo implica adquirir una certificación que contiene normas, estándares de calidad y especificaciones que dan paso al mejoramiento del desempeño laboral, junto a su gestión diaria. La certificación es un respaldo veraz de las actividades que se efectúan para que el cliente se sienta seguro de lo que recibe.

A nivel de Centros de Contacto existen Certificaciones y Normas que mejoran su Gestión Operativa y Administrativa, sin embargo es necesario seleccionar el modelo adecuado al entorno y condiciones en base a una consultoría con expertos que estén inmersos en la Industria de los Centros de Contacto, tal como el Instituto Mexicano de Telemarketing, el cual crea y desarrolla la NECC, Norma de Excelencia de Centros de Contacto, el mismo que integra las mejores prácticas operativas y administrativas para impulsar un servicio de calidad, dirigido a la profesionalización y a la satisfacción de los clientes.

A nivel de Ecuador existen algunos Call Center tradicionales situados en algunos sectores económicos, no obstante, los Centros de Contacto están en crecimiento en el ámbito comercial o de servicios, pero a paso lento con la infraestructura y herramientas necesarias para integrarlos con la gestión humana tanto en el área administrativa y operativa.

El mundo de los negocios tiene alta competitividad, lo que ha conllevado a la implantación de Centros de Contacto en forma interna de la empresa o contratación externa. Es elemental disponer de un marco de referencia o un modelo en función a las normas que rigen a la organización bajo un sistema de mejoramiento continuo y estándares de calidad.

Los Centros de Contacto a nivel nacional han sido creados para proporcionar una solución ágil con la integración de la tecnología adecuada, focalizándose en la satisfacción del cliente, con previo conocimiento de sus requerimientos y expectativas; los mismos que contribuyen con la fidelización del cliente y de esta forma se establecerán una relación estrecha entre Agente Telefónico y Cliente.

La verdadera comunicación en un Centro de Contacto no es simplemente el llamar al cliente y ayudarlo con su necesidad, sino, se busca superar las expectativas en base a un relacionamiento telefónico, fundamentado en: el asesoramiento, la escucha activa e interacción directa con el cliente; de este modo se dará a conocer que por medio de las diferentes vías de comunicación no físicas, hallará la solución ágil y adecuada a un requerimiento, prestando un servicio al cliente con su valor agregado.

El valor agregado será alcanzado con el desarrollo del equipo de trabajo, porque no sólo la tecnología convierte a un servicio en eficiente, sino, con los conocimientos que posean los agentes telefónicos sobre: el sistema que se maneje, portafolio de clientes y productos, normas, políticas y procesos que guíen a la organización por el camino del mejoramiento continuo.

Los Centros de Contacto tienen más presencia en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. La presencia en la ciudad de Ambato no es común, porque recién se está incursionando en esta Industria, por lo que el mercado es completamente nuevo, siendo un factor significativo dentro del sector laboral, medios de comunicación y principalmente a nivel organizacional.

Actualmente la relación que establece un Agente Telefónico con un Cliente es muy estrecha, siendo primordial el desarrollo del talento humano que se encuentra sumergido en la Industria de los Centros de Contacto. La implantación de Normas garantizará la gestión operativa y administrativa en base al verdadero conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, obteniendo finalmente altos niveles de desempeño y satisfacción del cliente.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial maneja operaciones relacionadas con la comercialización y cobranza de calzado de cuero, lona, plástico e importado, a un cierto grupo de clientes asignados bajo parámetros de orientación al cliente, es decir, la cartera de clientes está designado para Agentes Telefónicos A, B, C y D que atienden a Clientes A, B, C, D respectivamente; todo depende de los requisitos que reúnan los clientes para diferenciarse de otro, esta clasificación proporciona beneficios tanto en producto, despachos y servicio de calidad.

El Centro de Contacto no se dedica sólo a la parte de comercialización, oferta y atención telefónica a clientes, sino que administra la Central Telefónica de la empresa; esta área es manejada por Agentes Telefónicos de Servicios, los mismos que brindan una atención telefónica y electrónica personalizada, escuchando las

necesidades del llamante y satisfaciéndolas, además identifican la llamada para que rápidamente sea direccionada adecuadamente para descongestionar la central a la que llaman clientes o personas particulares, un punto fuerte en los agentes, es la forma y la buena atención que se brinda tanto a clientes internos y externos, siendo conscientes de la imagen que tienen no sólo del Centro de Contacto, sino de Plasticaucho Industrial.

Debido a que el Centro de Contacto tiene un papel importante de la empresa, se ha convertido en una necesidad la implantación de una norma que integre las operaciones de un Centro de Contacto, por este motivo, la norma más indicada es la NECC - Norma de Excelencia de Centros de Contacto, porque es un marco de referencia óptimo de mejoramiento continuo adaptado a los Centros de Contacto para incrementar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial cuenta con:

- **Área Administrativa**
 - Jefe de Call Center
 - Supervisión de Agentes Telefónicos
 - Aseguramiento del Servicio
 - Supervisor de Campo
- **Área Operativa**
 - 5 Agentes Telefónicos Comerciales
 - 2 Agentes Telefónicos de Apoyo Comercial y de Servicios
 - 1 Agente Telefónico exclusivamente para Servicios

El Área de Comercialización se dedica a la gestión de venta y cobranza a través de las siguientes vías: telefónica, electrónica, SMS, fax y en pocas ocasiones tienen contacto físico con clientes que visitan la empresa, también se dedican a actividades administrativas. El Área de Servicios se dedica al manejo y administración de la Central Telefónica de Plasticaucho Industrial, por medio de las mismas vías de comunicación y adicionalmente con un sistema de mensajería escrita y de voz, para atender los requerimientos tanto de clientes y personas en general, complementando con la tarea de informar correctamente los mensajes atendidos y direccionar ágilmente las llamadas.

1.4. Desarrollo de Análisis Crítico

1.4.1. Análisis Crítico

Plasticaucho Industrial S.A. es una empresa ambateña con enfoque industrial vinculada a la comercialización y fabricación de calzado, teniendo 5 líneas productivas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico y artículos de caucho y eva.

La empresa ha alcanzado una alta participación en el mercado ecuatoriano por 78 años actualmente, bajo la marca VENUS, la misma que tiene su prestigio y posicionamiento en el mercado por la gran calidad de su calzado que visten niños y adultos.

A través del tiempo ha incursionado en nuevos segmentos de mercado, pasando de producir un producto tradicional (calzado de cuero, lona, plástico y productos de caucho y eva) a un producto basado en las tendencias actuales del mundo moderno, cambiando totalmente el esquema tradicional de producción, a la vez se ha cambiado la mentalidad que tenía un ecuatoriano sobre la marca, esto quiere decir, que cuando la gente utilizaba el calzado era exclusivamente para actividades del campo, trabajo industrial y actividades escolares; actualmente la persona que viste el calzado VENUS es desde el sector social bajo, medio y alto; quienes visten del calzado sienten comodidad y calidad.

La comercialización del calzado de Plasticaucho Industrial, no sólo se fundamenta en el contacto directo que tiene un agente vendedor con el cliente, sino, se maneja un Centro de Contacto, el cual se dedica a la comercialización y oferta de nuevos

productos vía telefónica, e-mail y directamente con el Supervisor de Campo, quien apoya en la introducción de nuevos productos; sin embargo. Es importante recalcar que Plasticaucho Industrial se encuentra certificado por las normas ISO 9001:2000, generando un marco de referencia y guiando a la empresa hacia una cultura de calidad; por esta razón es que el Centro de Contacto tiene la necesidad de implementar la NECC, la misma que permitirá alinearse al marco de referencia de las normas ISO, pero con la diferencia que es fundamentada en las buenas prácticas de Centros de Contacto y bajo parámetros de altos estándares de calidad con respecto a las actividades operativas y administrativas, permitiendo mejorar la productividad y profesionalizar a los centros de contacto, además ayudará a mejorar los estándares de desempeño de los Agente Telefónicos.

Debido a que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial es un eje principal en la marcha del negocio, porque tiene relación con el cliente, generando una imagen de agilidad y simplicidad de soluciones al primer contacto. Para alcanzar un nivel de satisfacción alto de los clientes que corresponden al Centro de Contacto, se requiere alinear las operaciones a la NECC para mejorar la productividad a través de la formalización de operaciones y estándares de calidad.

1.4.2. Árbol de Problemas

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2009)

1.4.3. Prognosis

La implementación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, permitirá principalmente mejorar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa, dando un impulso a la estandarización de las operaciones, profesionalizando a los agentes y obteniendo altos estándares de desempeño.

La NECC será el pilar fundamental del funcionamiento del Centro de Contacto que guie y direcciona todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Además que el Centro seguirá el camino de la excelencia en base a normas, estándares y estrategias que permitan brindar un servicio de calidad basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los cliente.

Si se implementa la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, mejorará notablemente la relación: Centro de Contacto - Agente – Cliente, basado en el direccionamiento estratégico, Gestión Humana, tecnología y operaciones; obteniendo una elevada productividad de la gestión diaria a través del enfoque global del Centro de Contacto.

1.4.4. Formulación del Problema

¿La ausencia de la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto incide en el mejoramiento de la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A?

1.4.5. Preguntas Directrices

1. ¿Para qué servirá un Centro de Contacto de comunicación?
2. ¿Qué normas administrativas y operativas necesita el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial para mejorar la productividad?
3. ¿Quiénes se benefician de un Centro de Contacto en Plasticaucho Industrial?
4. ¿Qué ventajas tendrá la implementación de la NECC en el Centro de Contacto?
5. ¿A qué áreas de comercialización estará destinado el Centro de Contacto?

1.5. Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Comercial y de Servicios

Aspecto: Aplicación

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A. se llevará a cabo de agosto 2009 – diciembre 2009, tiempo en el que se realizará el estudio global de la situación actual y el desarrollo de la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto.

1.5.2. Delimitación Espacial

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A., está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Izamba, Panamericana Norte Km. 2 1/2, Sector Catiglata.

1.6. Justificación

En la actualidad el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial opera con 8 Agentes Telefónicos, quienes contribuyen con la atención y asesoramiento al cliente, vía telefónica, fax, electrónica y SMS; sobre los diferentes productos que se fabrican y se comercializan, enfocados en el cumplimiento de ciertos indicadores propios del Centro, procurando ir corrigiendo todas las falencias que con el tiempo han ido apareciendo debido a la gran demanda existente.

El Centro de Contacto esta en operación a partir de junio del 2008, las actividades que se han realizado tanto operativas como administrativas han sido en base a la experiencia que se ha tenido diariamente, pero no en base a un marco de referencia adaptado a Centros de Contacto, por esta razón es necesario que se implanten normas, políticas, parámetros, modelos o un marco de referencia que permita contribuir con los objetivos de calidad de Plasticaucho Industrial, teniendo presente que un factor clave es la orientación al cliente y el servicio que reciba del Centro de Contacto, pero fundamentado en un sistema de seguimiento para mejorar en forma continua, el desarrollo del talento humano fusionado a la tecnología adecuada. El fin es incrementar la productividad de la gestión operativa en cuanto a los Agentes Telefónicos que se tiene, además de la gestión administrativa de acuerdo a la estructura que se lleva hasta la actualidad.

El Centro de Contacto se encuentra en el Departamento de Ventas de Plasticaucho Industrial, siendo una parte principal de la gestión de venta y cobranza, porque es un punto de contacto con el cliente; además que tiene un modelo de administración dinámica y flexible que rompe los esquemas tradicionales, realizando operaciones no sólo telefónicas sino actividades administrativas como consecuencia de la gestión de

cada Agente Telefónico. Por esa razón es que la administración que se lleva, conduce a la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto, adecuándose perfectamente con los lineamientos actuales del departamento y las políticas.

El Centro de Contacto se ha desarrollado con limitaciones con respecto a la parte tecnológica, pero con referencia a la parte del recurso humano se ha dado mayor atención, porque se dispone de un equipo de trabajo capaz de llevar a cabo operaciones bajo ciertos parámetros de atención al cliente y forma de trabajar. Por tal motivo es el momento preciso para que las operaciones que se manejan actualmente sean estandarizadas y parametrizadas, lo que conlleva a la obtención de un modelo de mejoramiento continuo y gestión de calidad adaptado al entorno del Centro de Contacto, además, permitirá alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos y estándares de desempeño.

Todo a través del cambio de la Gestión Operativa actual, es decir las actividades que realizan los Agentes Telefónicos deberán disponer de un modelo de seguimiento de la gestión que se realice en forma diaria, no sólo la parte telefónica sino los complementos como el diferente manejo de las vías de comunicación alternativas y las actividades administrativas asociadas a dichas operaciones, fundamentadas en procesos, procedimiento, prácticas de la NECC. En cuanto a la Gestión Administrativa, se quiere formalizar, estandarizar y normar las operaciones que se llevan a cabo, fundamentado en la identificación de las áreas de oportunidad, es el esquema de la NECC que permitirán dirigir los esfuerzos del equipo a la satisfacción cliente, mejorando notablemente la calidad en el servicio.

La implantación que se realizará a las operaciones actuales tanto a nivel administrativo como operativo, permitirá cubrir sus requisitos óptimos para una gestión de calidad. La productividad se incrementará en la Gestión Operativa en cuanto a Agentes Telefónicos expresada en el tiempo que toman en realizar las diferentes actividades y la calidad con la que se efectúa (hacerlo bien a la primera vez para ahorro de recursos económicos, humanos y de tiempo). En el caso de la parte administrativa, la productividad se incrementará al momento de alinear claramente a un modelo de estandarización de procesos, procedimientos, indicadores, políticas y Normas de Excelencia que orienten al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, a la calidad, al cliente y al mejoramiento continuo, siendo así un factor de competitividad frente a la industria nacional de Call Centers y Contact Centers.

Se realizará la implantación de la NECC en base al conocimiento de las actividades que se ejercen en forma diaria y las necesidades del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, a lo largo de la operación desde un inicio hasta la actual forma que se lleva, las políticas, procedimientos y procesos bases creadas internamente que rigen al Centro de Contacto.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Mejorar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A., mediante la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto.

1.7.2. Objetivos Específicos

- ▶ Definir estándares de desempeño y de calidad para el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial con el fin de dar seguimiento cuantitativo y cualitativo de las operaciones que realizan los Agentes Telefónicos.
- ▶ Elaborar procesos y procedimientos para una eficiente y eficaz Gestión Administrativa y Operativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.
- ▶ Determinar un modelo Servicio de Atención al Cliente especializado en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial para satisfacer las necesidades de los clientes y establecer una estrecha relación entre empresa – cliente.
- ▶ Definir el Plan de Implantación de la Norma de Excelencia en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial opera bajo su propia metodología e indicadores establecidos a través del tiempo y de acuerdo a la necesidad, pero, la ausencia de un modelo de referencia de operación de un centro no permite que plasme su futuro fundamentado en indicadores de calidad, una estructura firme, objetivos, misión, visión, estrategias, direccionamiento de la gestión operativa - administrativa y otros elementos que permitan alcanzar un nivel elevado de satisfacción de los clientes al momento de que ellos reciben el servicio telefónico, por internet, fax o personalmente; por esta razón la aplicación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto proporcionará la guía adecuada al centro para que determine su estructura de operación pero basada en estándares de calidad, las mejores prácticas internacionales, un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, de acuerdo a todos estos elementos se definirá la correcta gestión operativa y administrativa que debe aplicarse al centro.

Es la primera investigación y aplicación que se realizaría de una norma al Centro de Contacto, tomando en cuenta que como se mencionó a través del tiempo se ha aplicado una metodología propia pero no basada en un modelo estratégico.

Un centro puede operar bajo algunas normas pero la indicada es la NECC al tener todos los requerimientos claros, precisos y conocimientos profundos sobre su industria, cómo alcanzar la verdadera satisfacción de un cliente de un Centro de Contacto y elevar la productividad de la gestión operativa y administrativa con su estructura.

2.2. Fundamentación Filosófica

A nivel investigativo, el presente documento se sujeta al paradigma propositivo, porque su enfoque es cualitativo y se interpreta la situación actual del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial interactuando con los elementos de su entorno como son el equipo humano, los departamentos que tienen relación con el mismo y los clientes que son el eje principal; de esa manera se promueve la participación activa de sus elementos.

El diagnóstico de la situación que se realice será evaluado bajo sus resultados y de esa forma se generará una propuesta que permita mejorar la calidad y productividad del Centro de Contacto, fundamentada en el conocimiento y experiencia, de esa forma se creará un punto de partida del desarrollo y mejora continua de sus operaciones.

Dentro del paradigma propositivo, según la fundamentación ontológica la industria de los centros de contacto es dinámica y cambiante, por esa razón es importante conocer en primer lugar la situación actual y saber que elementos se deben modificar para generar la propuesta, donde está presente también la fundamentación axiológica al interpretar la realidad.

De acuerdo a la fundamentación epistemológica, el investigador y el CC interactúan entre sí para conocer, crear, transformar y desarrollarse; donde está presente la fundamentación metodológica al hacer partícipes a los involucrados y de ese modo se enriquecerá el estudio para alcanzar una transformación no sólo de la estructura del centro de contacto sino del equipo humano y como resultado la elevación de la satisfacción del cliente.

2.3. Fundamentación Legal

El presente estudio con relación al ámbito legal, está basado en la “Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”, pues al brindar un servicio y comercializar productos que lleguen a manos de distribuidores o consumidores finales, según el Artículo 5, Numeral 4 de dicha ley el consumidor tiene “Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieran prestar”. La ley es acreditada por el Ministerio de Industrias y Productividad.

2.4.Variable Dependiente: Mejorar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa

2.4.1. Evolución e historia reciente del movimiento por la calidad

El entorno empresarial que nos rodea ha evolucionado, el mismo que se refleja en la calidad, competitividad y productividad, elementos esenciales para el desarrollo óptimo de una empresa, por la misma razón, es primordial conocer el origen que ha tenido la calidad a través de los años, obteniendo las mejores prácticas y generando modelos de referencia de calidad y administración.

La calidad ha evolucionado paralelamente con la producción de bienes o la prestación de servicios, porque el consumidor final actualmente recibe un producto con los requerimientos que exige y sus necesidades se satisfacen con calidad; existen ocasiones que las personas adquieren un producto o servicio sin importar la calidad que este tenga, sin embargo, predomina un producto que tenga durabilidad, que satisfaga la necesidad y se pueda reutilizar, lo cual está representado en la palabra calidad, y ¿cómo se logra?, con la colaboración de los miembros de una empresa quienes siguen procesos o procedimientos, después identifican las áreas de mejora y por último toman las acciones apropiadas para ingresar a un círculo de mejoramiento continuo.

Debido a que es necesario conocer la evolución de la calidad, a continuación se detalla una tabla resumen.

Tabla 1. Etapas en la evolución del movimiento por la calidad

Criterios considerados	Inspección	Control estadístico de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Administración de la calidad total	Reestructuración de la organización y mejora de procesos
Fecha Inicio	1800	1930	1950	1980	1995
Preocupación principal	Detección	Control	Coordinación	Impacto Estratégico	Competir eficazmente en un mercado globalizado (clientes, calidad, precio y servicio).
La calidad se ve como	Un problema a resolver.	Un problema a resolver.	Un problema a resolver en forma preventiva.	Una ventaja competitiva.	Una ventaja competitiva y la condición para permanecer en el negocio.
Énfasis	Uniformidad del producto.	Uniformidad del producto, reducción de inspección.	Todas las etapas (Diseño hasta Ventas) y la contribución de los grupos funcionales.	Necesidades del cliente y el mercado.	Enfoque al cliente y al mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 DPMO y reducción del tiempo de ciclo.
Métodos	Estándares y mediciones.	Herramientas y metodologías estadísticas.	Programas y sistemas.	Planeación estratégica, establecimiento de metas y movilización de la organización para lograr mejora continua. Menú de herramientas.	Planeación estratégica, mejora continua como responsabilidad del directivo. Menú de herramientas y estrategias.
Papel de profesionales de calidad	Inspeccionar, contar y clasificar.	Hallar problemas y aplicación de métodos estadísticos.	Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas.	Establecimiento de metas, educación y entrenamiento, asesoría a otros departamentos y diseño de programas.	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas.
Responsable de calidad	Departamento de inspección.	Departamentos de manufactura e ingeniería.	Todos los departamentos, la dirección se involucra en diseñar, planear y ejecutar las políticas de calidad.	Todos en la organización con la alta dirección ejerciendo un fuerte liderazgo.	Todos en la organización, principalmente la gente que tiene el mando es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar la labor de subordinados
Orientación y enfoque	Inspeccionar la calidad del producto terminado.	Controlar la calidad.	Construir la calidad.	Dirigir la calidad.	Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de todos los procesos

Fuente: Calidad Total y Productividad, pág.12. (2005)

Elaborado por: GUTIÉRREZ, Humberto.

2.4.2. Evolución del concepto de la calidad

Es importante indicar que cambios ha tenido el concepto de calidad, para de acuerdo a ello saber cuál es la situación actual, así como la siguiente tabla.

Tabla 2. Evolución del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua

Fuente:<http://site.ebrary.com/lib/incaesp/docDetail.action?docID=10316811&p00=%22precursos%20de%20la%20calidad%22>

El cambio a través del tiempo sobre el concepto de calidad ha sido significativo porque antes era elaborar un producto más artesanal sin tomar en cuenta ciertos parámetros del mismo o del cliente que podía servir como fuente principal para el desarrollo de los procesos y sistemas de la organización.

2.4.3. Precursores de Calidad

Es esencial conocer quiénes fueron los precursores de la calidad total al finalizar la Segunda Guerra Mundial, pues se generó el conocimiento más importante para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas. A continuación se presentan los aportes más importantes de cada uno de ellos.

Figura 2. Precursores de la Calidad Total



Fuente: http://www.stjobregon.org/archivos/Preparatoria/tercero/MERCADOTECNIA_2.ppt

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Una vez que se ha visto la evolución de la calidad y sus precursores, ahora es necesario tener claro el concepto de calidad, porque será una guía para toda organización, así que a continuación se detallan algunos conceptos.

Joseph Juran (1990): "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente".

Philip Crosby: "Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos".

La Sociedad Americana para calidad (American Society for Quality - ASQ), dice que la "calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas".

La norma ISO-9000:2000, define calidad como "el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas"

La Norma de Excelencia de Centros de Contacto (versión 2004), contribuye para que a través de la excelencia operativa y administrativa y su profesionalización, los centros de contacto puedan brindar un servicio de calidad basado en las necesidades y expectativas de los clientes y como resultado obtener un nivel de satisfacción y valor agregado elevado.

En resumen, la calidad del producto o servicio lo define el cliente de acuerdo a las necesidades y requerimientos que desee, de esa forma se determina la satisfacción del cliente, el valor agregado y la misma que está relacionada con sus expectativas.

Humberto Gutiérrez (2005, Pág. 23) en su libro *Calidad Total y Productividad* señala que la calidad es “la creación continua de valor para el cliente”, es decir, la calidad no es de un momento o una sola vez, la calidad es la construcción a través del tiempo en base al mejoramiento continuo del bien o servicio desde la perspectiva del cliente, porque como ya se mencionó, él es el que define el nivel de calidad, por esta razón este concepto se refleja en la siguiente fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{atributos del producto} + \text{imagen} + \text{relaciones}}{\text{Precio}}$$

En primer lugar, el valor se crea con los atributos del producto, es decir sus características y requerimientos.

En segundo lugar, está la imagen de la empresa que se gana en el mercado al brindar un buen producto o servicio y a través de su trayectoria, tomando en cuenta la satisfacción que deja a sus clientes.

El último factor es las relaciones, las mismas que se establecen el momento de tener conexiones con clientes internos, clientes externos y en general el entorno que le rodea, así como: clientes, proveedores, competidores, etc.

La suma de los 3 elementos se divide con el precio que el cliente paga por el producto o servicio, de ese modo, se conocerá el valor real que tiene un producto por el cual pago.

Todos los factores funcionan como una reloj, si uno de ellos falla en algún momento afecta a todos los factores, por lo que es necesario dar un adecuado manejo. La organización debe definir los parámetros que permitirán cumplir con cada uno de los factores de acuerdo al entorno que le rodea.

2.4.4. El cliente y la calidad

En una organización el eje principal es el cliente, a quien una empresa con sus bienes o servicios debe satisfacer sus necesidades y a la vez darse cuenta que de él depende la supervivencia de la organización. Por esta razón es vital ser capaz de desarrollar productos que satisfagan a los clientes de acuerdo a sus requerimientos.

Cada uno de los departamentos en una empresa es responsable de contribuir con ese objetivo, tanto el departamento de producción, desarrollo y diseño, marketing, ventas y servicio al cliente; todos deben actuar en base a las especificaciones solicitadas, esto debe ir de mano con los procesos y procedimientos que intervengan en el ciclo productivo, ahí es donde calidad tiene el papel más importante, evitar fallas, defectos, procesos ineficientes, etc. Si se evita todo eso se logrará que el cliente reciba un producto en muy buen estado.

Figura 3. Bucle de la calidad



Fuente: Calidad. Thomson Editors. Spain, pág. 7. (2007)

Elaborado por: ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo.

El bucle representa todas las fases que debe pasar el desarrollo de un producto, y para que funcione correctamente la calidad debe estar presente en todo momento como:

- “Necesidades del cliente
- Calidad en las compras
- Calidad en el diseño
- Calidad en la producción
- Las personas

Es muy importante que todos estos elementos estén equilibrados, de tal forma que el departamento de diseño sea capaz de captar qué es lo que exactamente necesita el cliente, para que producción pueda elaborar el producto que realmente demandan los

clientes, con la ayuda del departamento de compras, y con la colaboración de todas las personas que integran la organización.

Si estos elementos clave de la calidad no se coordinan y equilibran de forma adecuada, se podría dar el caso de que diseñemos o elaboremos productos o servicios maravillosos y de gran calidad pero que no se ajusten a las necesidades de nuestros clientes, por lo tanto, no se podrán comercializar de forma adecuada”. (ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo. 2007. Pág. 46)

Figura 4. Equilibrio de los 3 elementos claves de la Calidad



Fuente: Calidad. Thomson Editors, Spain, pág. 47. (2007)

Elaborado por: ALCALDE SAN MIGUEL, Pablo.

2.4.5. Características y requisitos de la calidad

Para entregar un producto de calidad al cliente, es primordial definir o establecer las funciones, características, requerimientos y beneficios que tendrá ese producto o servicio, cuando se habla de algo tangible son características técnicas mientras que

cuando se habla de algo intangible son características humanas, pero siempre debe existir el valor agregado para que ese producto o servicio sea único e incomparable.

Tabla 3. Ejemplos de características de la calidad

PRODUCTO		SERVICIO	
Apariencia	Gusto	Credibilidad	Puntualidad
Belleza	Estilo	Efectividad	Cortesía
Peso	Dimensiones	Flexibilidad	Rapidez
Transportabilidad	Durabilidad	Honestidad	Competencia

Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill. (Pág. 24)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

En base a esta tabla se dice que los requisitos del producto se refiere a las características del mismo, pues el cliente será quien elija a su gusto y con ciertas cualidades solicitadas, para que una empresa tenga mayor participación de mercado es clave tener variedad de productos para todo tipo de cliente, pero aparte del producto complementa el servicio que se le brinde, la mayoría de ocasiones eso es lo que vende, tan sólo falta una buena atención para que el cliente esté convencido un 100% del producto que comprará.

2.4.6. Planificación de la calidad

Para que un producto o un servicio de calidad sea proporcionado al cliente, es necesario planificar cómo se lo va hacer, para lo cual implican seguir algunas actividades como:

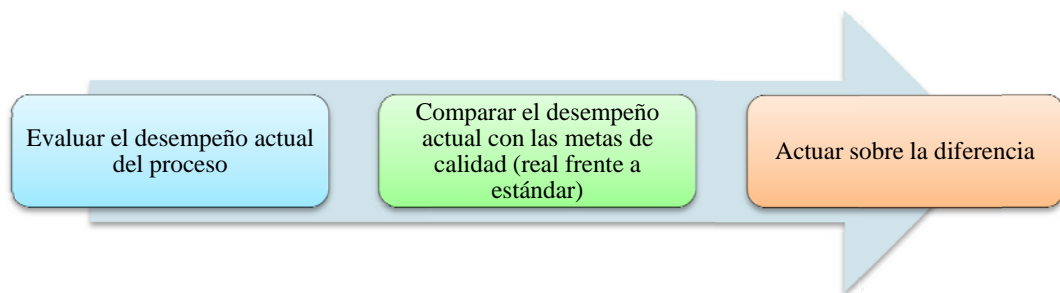
- “Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que responda a esas necesidades
- Desarrollar el proceso para producir productos con características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas”. (GUTIÉRREZ, Humberto. 2005. Pág. 54-55)

Una vez obtenidos estos parámetros el producto o servicio será óptimo para entregar al cliente, en especial si se planifica se pensará en la parte productiva para que gane tanto la empresa como el cliente. Esta información también ayudará a conocer el mercado al cual se va a dirigir una organización y podrá establecer las estrategias necesarias de acuerdo a la rama.

2.4.7. Control de la calidad

Si una organización planifica como alcanzar la calidad, ahora se debe definir como controlarla para saber en qué se debe especializar, por esta razón se tiene las siguientes etapas:

Figura 5. Proceso de control de calidad



Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill. (Pág. 55)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

De acuerdo a este control de calidad, se verificarán fallas o deficiencias en el proceso para proceder a su optimización, se analizará cuál es la brecha entre el desempeño actual y el estándar para tomar acciones de mejora.

“Para algunas empresas, el control de calidad queda reducido a una inspección, realizada por personal del departamento de calidad, y limitada a la recepción de materiales, a algunos puntos del proceso y escasas veces al producto terminado....

El concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona o el departamento encargado de controlar el cumplimiento de unas especificaciones, a desarrollar una función en la empresa: la función de la calidad. La función actual de control de calidad se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en base a una adecuación del uso de los productos o servicios.

Para el Dr. Karou Ishikawa un auténtico control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser el más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario.

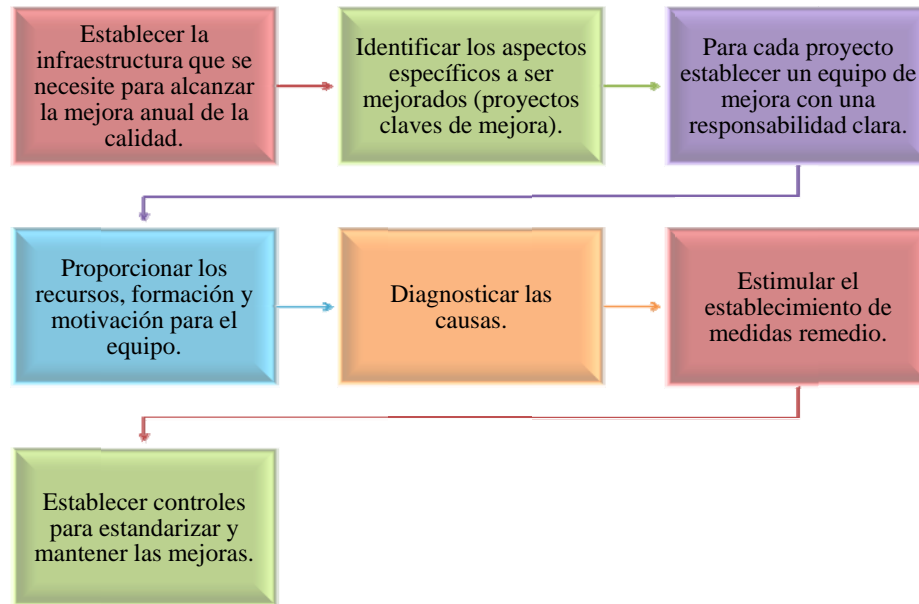
Cuando la calidad se obtenga como consecuencia de que todas las personas que están en el proceso se empeñen en obtener calidad a la primera, en realizar constantemente el óptimo posible, diremos que no se necesitará el control de calidad, pues el fabricar calidad sería un proceso natural.”. (POLA, Ángel. Editorial MARCOMBO. 2009. Pág. 11,12)

2.4.8. Mejoramiento de la calidad

Luego de planificar y ejercer métodos de control de calidad, las medidas que se tomen deben ser en pro del mejoramiento del desempeño del proceso a un cierto

nivel de calidad para que los procesos cumplan con los objetivos determinados, para lo cual se sigue las siguientes fases:

Figura 6. Proceso de control de calidad

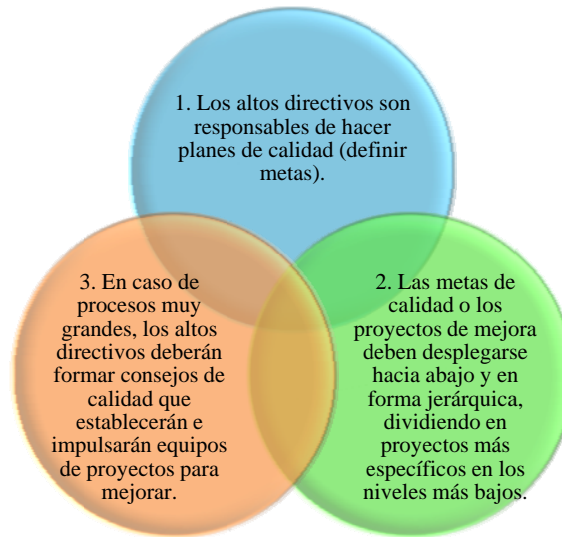


Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág. 56.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Este proceso permitirá establecer programas o proyectos de mejoramiento continuo, consecuentemente mejorará el desempeño de los procesos y como resultado tendremos una calidad y productividad elevada.

Figura 7. Trilogía de Juran



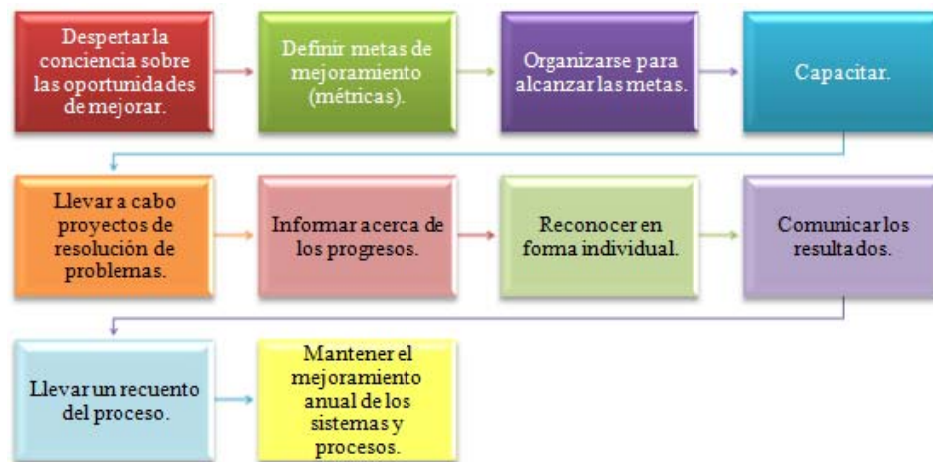
Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág. 56.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

2.4.9. Pasos para la mejora de la calidad

Además de la trilogía de Juran propone una estrategia de 10 pasos para la mejora de la calidad:

Figura 8. Pasos para la mejora de la calidad



Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág. 56.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Como conclusiones del aporte de Juran sobre la calidad se debe tomar en cuenta que es necesario identificar quienes serán los clientes y sus necesidades. Además la alta dirección es responsable de la calidad y mejora de procesos, definiendo los medios para conseguir a través de programas o proyectos de mejora para lo cual se debe capacitar al talento humano y de esa manera podremos satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.

2.4.10. La competitividad y mejora de la calidad

Para analizar la relación que tiene la competitividad con su entorno es substancial tener claro que significa la competitividad desde ciertos puntos.

Humberto Gutiérrez (2005, Pág. 18) en su libro *Calidad Total y Productividad* señala que la competitividad es “la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores”.

La competitividad según la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE) es “el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir bienes o servicios que están al nivel o superan los requerimientos de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa los ingresos reales de sus ciudadanos en el largo plazo”.

Paul Krugman (1994), dice que es “la capacidad que poseen las empresas para mantener o aumentar las cuotas de mercado en forma sostenida”.

Michael Porter en (1994), considera que es “la capacidad que poseen para disminuir los costos y ofrecer productos de alta calidad a un precio favorable”.

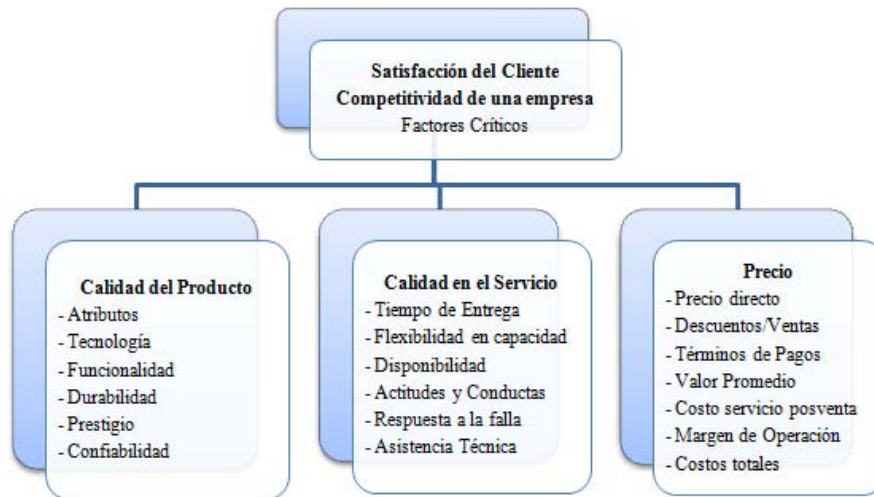
En conclusión, la competitividad es la medida en que una organización ofrece un producto o servicio acorde a los requerimientos del cliente, superando las expectativas del mismo y de las demás opciones de productos en el mercado y adicionalmente genera valor agregado a su oferta.

La capacidad competitiva que tiene una organización es fundamental en este mercado globalizado, donde las opciones de compra son cada vez más al momento de adquirir un producto, siempre hay una opción sustituta y cada vez se incrementan las empresas que pueden satisfacer una necesidad. El entorno actual que rodea a las organizaciones las impulsa al cambio permanente en su gestión operativa y administrativa, lo cual implica la diferenciación de su producto o servicio al momento de que el cliente lo adquiera.

Un producto bien terminado y un servicio bien prestado es garantía de una estrategia competitiva pues cada día ingresan nuevos competidores, pero para tener un nivel de competitividad se deben identificar las necesidades y satisfacerlas.

Como punto de partida es necesario conocer que para ser competitivos la satisfacción del cliente se ve afectada por ciertos factores críticos que es preciso señalar en la siguiente figura:

Figura 9. Factores críticos de la competitividad



Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág.19. (2005)

Elaborado por: GUTIÉRREZ, Humberto.

Años atrás se pensaba que la calidad, el precio y el tiempo de entrega eran elementos opuestos, de hecho en algunas organizaciones se piensa que subiendo los precios, el producto parecerá de mejor calidad, pero, cada día hay organizaciones que con el mejoramiento de sus procesos influye en forma positiva a los 3 factores.

Por lo tanto si se tiene buena calidad los precios serán bajos al optimizar los procesos, en cambio si la calidad es baja los costos son altos y tienen fallas y deficiencias en los procesos, así como la siguiente figura.

Figura 10. Fallas y deficiencias en los procesos



Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág.20. (2005)

Elaborado por: GUTIÉRREZ, Humberto.

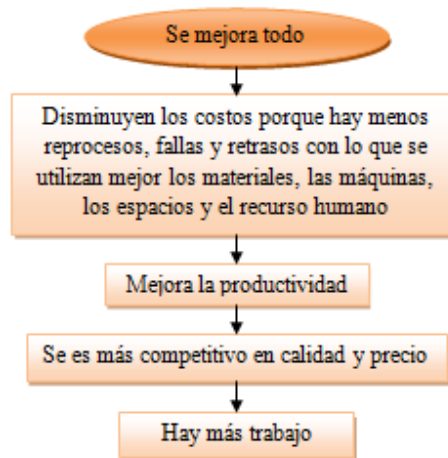
Las fallas y deficiencias dan paso al incremento de gastos, disminución de ingresos y por lo tanto, menos competitividad al no encontrarse al mismo nivel o superior del resto de empresas, por esa razón es vital identificar en qué parte de los procesos están las fallas o deficiencias para optimizar los gastos, de esta manera la organización será conducida a la competitividad, la misma que será basada en procesos preventivos y correctivos.

Las fallas o deficiencias no sólo están en los procesos de máquinas sino en los procesos que debe cumplir el talento humano como: la gente que controla los atrasos del personal, las personas que reciben las quejas o reclamos, la gente que controla los espacios en planta u otros temas con respecto a fallas, en vez de aprovechar ese tiempo en el mejoramiento del proceso o la identificación de fallas, este tiempo se traduce en gastos, consecuentemente se tendrá productos de mala calidad al no beneficiar a sus clientes o consumidores por no reunir los requisitos de los mismos.

Además, sus precios serán elevados al tener personal controlando los errores lo cual implica más gastos y mayores ingresos para pagar a los empleados.

El resultado del mejoramiento de procesos se refleja en el siguiente mapa que lo define Deming, que si hay tal mejoramiento, también mejora la productividad y por tanto las organizaciones serán más competitivas.

Figura 11. Mejoramiento de la productividad y competitividad



Fuente: Calidad Total y Productividad Ed. Mc.Graw Hill, pág. 21. (1950)

Elaborado por: DEMING, Edward.

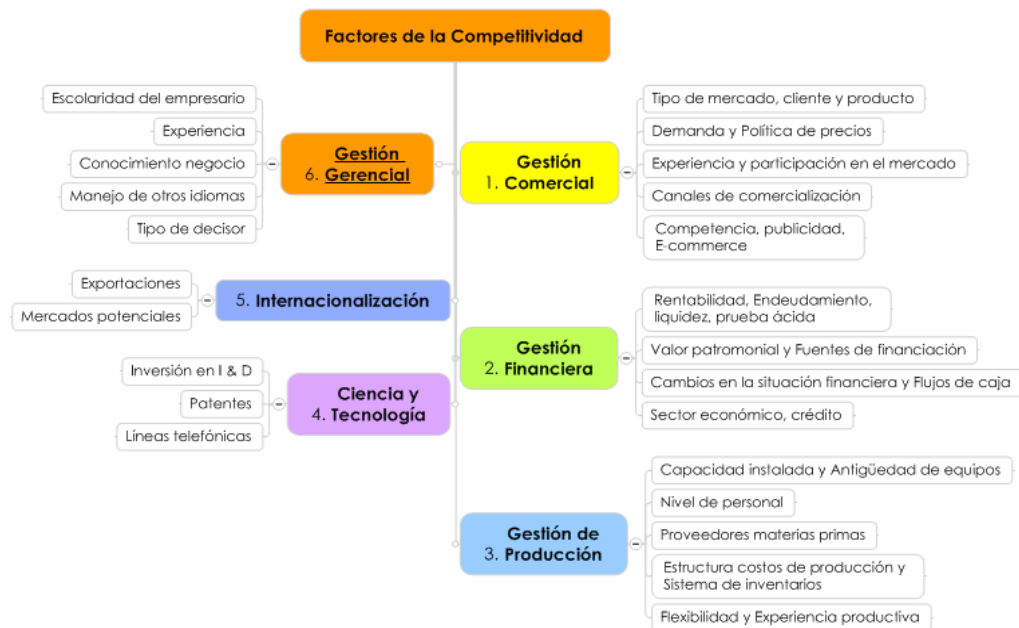
En conclusión, cuando una organización genera valor para su entorno quiere decir que tiene capacidad competitiva en los siguientes puntos:

- Calidad y diferenciación del bien o servicio.
- Precio y formas de pago.
- Calidad del servicio.

2.4.11. Factores de la competitividad

Para determinar la competitividad de una empresa se debe tomar en cuenta que depende de la alta gerencia quién es la gestora de este aspecto, por esa razón es importante conocer cuáles son los factores de la competitividad.

Figura 12. Factores de competitividad



Fuente: Modelo de competitividad empresarial. Editorial Universidad Manuela Beltrán. (Pág. 121)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Todos los factores son importantes para determinar el nivel de competitividad que tiene una organización, pero se puede decir que el más predominante es el de Gestión Gerencial, esto se da por la misma razón que se dijo que la competitividad depende del directivo, porque ellos son quienes direccionan a la empresa en cuanto a las estrategias que deben aplicar para que el nivel de competitividad sea superior al del resto de empresas. Además, se debe tomar en cuenta que si una empresa desea ser competitiva debe tener un nivel alto de mejoramiento continuo, pues su innovación hará que el producto terminado salga en las condiciones que el consumidor requiere.

2.4.12. Calidad y Productividad

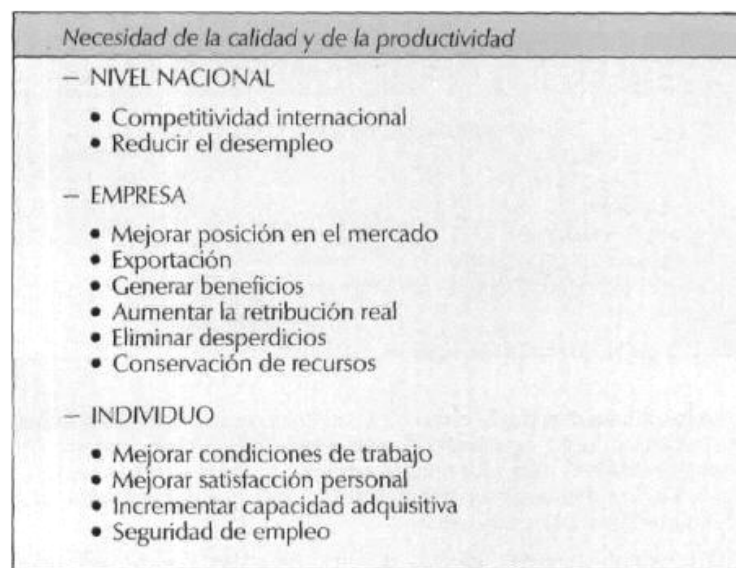
Una vez vista la relación que tiene la calidad y la productividad con otros factores, es primordial tener claro otra definición como lo es la calidad.

Edwards Deming (1989) menciona: “la relación es muy clara, debido a que las estrategias para mejorar la calidad conducen hacia una minimización de los costos, debido a: la disminución en el número de pasos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez, la disminución en los retrasos de procesos y procedimientos y la mejor utilización de los recursos, etc. De aquí, que al mejorar calidad y evitar así las situaciones que se han mencionado, se tiende hacia un incremento de la productividad”.

Haydeé Rincón de Parra (2005, Pág. 59) en su libro Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos indica: “Existe una aparente relación recíproca entre calidad y productividad. Todo depende del énfasis en la estrategia que debe adoptarse para mejorar tanto la calidad como la productividad al mismo tiempo. En apariencia, y durante mucho tiempo, el énfasis se puso casi de manera exclusiva en la productividad, como si al mejorar ésta, se incrementaría, en consecuencia, el nivel de calidad. El resultado no fue el esperado, debido a que se mejoró la productividad, pero en algunos casos hubo un deterioro de la calidad. Si se da prioridad a la calidad sobre la productividad, el resultado es diferente, porque las estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad significan ahorros importantes en los procesos de producción, que conducen a una mejora de la productividad”.

La productividad y la calidad van de la mano, esto da paso a que la empresa pueda destacarse en su mercado ofertando productos o servicios de calidad a un nivel de competitividad alto y obteniendo la satisfacción de las necesidades y superando las expectativas. Es importante tener claro cuáles son las necesidades de la calidad y la productividad como lo indica la siguiente figura.

Figura 13. Necesidades de la calidad y la productividad



Fuente: Gestión de la calidad Ed. MARCOMBO. (Pág. 15)

Elaborado por: POLA, Ángel. (2009)

Según la figura se puede decir que desde el personal de la empresa nacen las necesidades que complementan a la calidad y productividad de una organización, por esa razón es vital que no sólo se fijen en la producción, o en el marketing, o en la calidad o en procesos, todo es sistemático, si algo anda mal con un factor la organización se ve afectada completamente.

2.4.13. Productividad

Actualmente se habla de una baja o alta productividad en las diferentes tipos de organizaciones (comercial, de servicios o industrial), pero en realidad ¿qué es la productividad?.

Humberto Gutiérrez (2005, Pág. 25) en su libro *Calidad Total y Productividad* dice: “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema”, lo que significa que, si se incrementa la productividad los resultados mejorarán, tomando en cuenta los recursos utilizados para este fin. Además, la productividad implica mejoramiento continuo de los procesos o sistemas que se estén aplicando para alcanzar cada vez más mejores resultados.

Joseph Prokopenko (2009 Pág. 66) en su libro *Globalización, Competitividad y Estrategias de Productividad* determina que la productividad: “es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Además es el uso eficiente de recursos de trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información en la producción de diversos bienes y servicios”, para lo cual expone la siguiente fórmula según lo expresado en la definición.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$

Esta fórmula hace referencia a que una organización es más productiva cuando logra los resultados en el menor tiempo posible y con lo mínimo de recursos, siendo un indicador clave en una empresa para conocer el rendimiento o la eficiencia, el hecho

no es trabajar más para ser más productivos el hecho es ser más tácticos con el trabajo.

Según Jeannethe Jiménez y Adrián Castro en el 2009 en su libro Productividad define que “la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado, de esta forma se puede obtener una maximización de productos.”

La productividad desde el punto de vista de Centros de Contacto es “la proporción entre el número de horas habladas y el total de horas registradas”.

<http://contactcenters.wordpress.com/2008/09/30/terminologia-de-la-bases-de-datos/>

2.4.14. Medición de la productividad

La medición de la productividad en una empresa puede tener las siguientes ventajas:

- Simplificar la planeación de recursos.
- Reorganizar por prioridades los objetivos económicos y no económicos.
- Modificar las metas de los niveles de productividad.
- Determinar estrategias para mejorar la productividad.
- La medición crea una acción competitiva.

Humberto Gutiérrez (2005, Pág. 25) en su libro Calidad Total y Productividad expresa: “Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. Así, la calidad inicia viendo al exterior, hacia los clientes; en tanto, productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados” como en la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

 Se mide en unidades producidas, piezas vendidas o utilidades

 Se mide por el Nº trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

La medición de la productividad está dada por la valoración que se da a los recursos empleados para generar ciertos resultados, desde esta perspectiva se tiene dos componentes fundamentales:

$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Resultados utilizados y desperdiciados}}{\text{Recursos Totales}}$

$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Resultados que cumplen objetivos/requisitos de calidad}}{\text{Resultados Totales}}$

Entonces para fácil entendimiento, la eficiencia se entiende por la optimización de recursos, y, la eficacia es el cumplimiento de objetivos, sin embargo, lo óptimo es tener un equilibrio con los 2 componentes, entendiéndose como **efectivo**. En conclusión:

Figura 14. Mejoramiento continuo del sistema

PRODUCTIVIDAD	=	Eficiencia	X	Eficacia
Unidades producidas	=	Tiempo útil	X	Unidades producidas
Tiempo Total	=	tiempo total	X	Tiempo útil

Fuente: Calidad Total y Productividad. Ed. Mc.Graw Hill, pág. 26. (2005)

Elaborado por: GUTIÉRREZ, Humberto.

El mejoramiento de la eficiencia está dado por el incremento de la productividad al reducir tiempos no productivos por diferentes motivos. Mientras que la mejora de la eficacia, está dada por mejorar la productividad del equipo para alcanzar los objetivos, a través de reducción de productos defectuosos y la mejora de las habilidades del talento humano.

Se multiplica la eficiencia por la eficacia y tenemos la productividad que es la capacidad de mejorar a través de programas para cada área identificada como no productiva.

“La administración por reacción centra la atención en los efectos y en los hechos puntuales, lo que desemboca con frecuencia en explicaciones ficticias, e impide ver los patrones más amplios y las causas de éstos. Sin embargo, la historia de la calidad y la mejora ha demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en éstos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación”. (GUTIÉRREZ, Humberto. 2005. Pág. 27)

En conclusión, la calidad y la productividad van de la mano, es importante darse cuenta que si mejora la productividad mejorará la calidad al optimizar procesos y

costos en sus sistemas, de esa manera se entregará un bien o servicio al cliente con los requerimientos adecuados, los mismos que permitan satisfacer sus necesidad y superar sus expectativas.

2.4.15. Importancia y función de la productividad

“Su importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas”.

(http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/calidadyproductividad/default2.asp)

Tácticas para las mejoras de la calidad y productividad

- Gestionar con información y no con Datos.
- Conseguir que la organización sea solo un equipo.
- Las personas hacen la diferencia y no las máquinas.
- Actuar antes que sea tarde, gestionar por excepción.
- Establecer un entorno de mejora continuo.
- Buscar grandes mejoras con pequeñas inversiones.

2.4.16. Gestión empresarial

Una organización o empresa existe cuando puede obtener beneficios, si es que no los tiene no puede crecer o desarrollarse, pero si los tiene debe competir con otras de su misma rama de productos o servicios. El objetivo de estas organizaciones es su actividad directa con el Cliente o Consumidor.

El beneficio es el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este se lo mide al finalizar un determinado periodo, esto prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos. Este beneficio sirve de respuesta y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevos modos de alcanzar buenos resultados a nivel competitivo.

2.4.17. ¿Qué es la gestión?

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”. (<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/indice.htm>)

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

Gestión significa administrar o dirigir. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el

concepto gestión es muy importante la acción, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

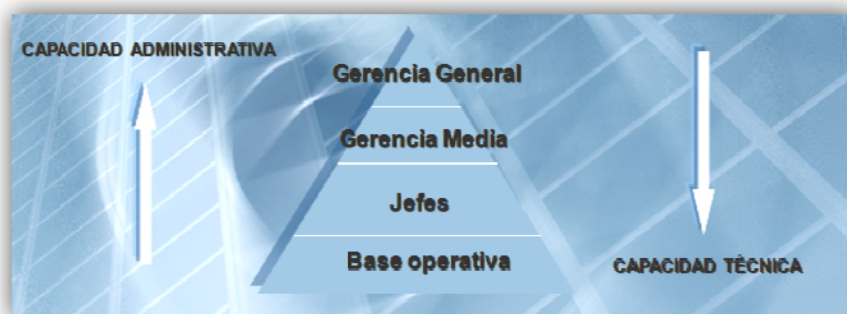
2.4.18. El control de gestión

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuáles serán sus objetivos y la misión de la organización.
- Preparación del personal para que trabaje con eficacia.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización.

Figura 15. Proporcionalidad de la gestión administrativa y operativa



Fuente: <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/teoria-clasica-de-la-administracion>. (2005)

Elaborado por: MARTÍN, Alberto.

2.4.19. Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis).

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Tareas básicas de la gestión administrativa

- a) **Las tareas de organización:** tienen que ver con el funcionamiento general de la empresa, y se relaciona directamente con la capacidad para tener bajo control interna y externamente.
- b) **Actividades de dirección:** tienen que ver con la capacidad para influir en los subordinados, a los efectos de que ellos hagan bien las tareas que deben efectuar, tienen que ver con la toma de decisiones que afectan el desempeño de la empresa en el logro de sus objetivos.
- c) **Actividades de gestión:** se refieren a las actividades que se desarrollan para lograr con eficiencia los objetivos. Además, se refiere a las diferentes acciones y decisiones que se toman para llevar al logro de los objetivos.
- d) **Actividades de ejecución:** se refieren a aspectos prácticos de la actividad administrativa, conforman la verdadera acción de administrar una empresa.

En resumen, la gestión administrativa está alineada a la dirección y control de las actividades de la organización, la misma que está definida en toda empresa, sin embargo, es necesario saber que es el punto de partida para que una empresa se desarrolle, porque a nivel gerencial son quienes definen ciertos parámetros, proyectos, indicadores o actividades específicas.

2.4.20. La gestión operativa

Conocida también la “gestión hacia abajo”, es la que realiza el personal en general hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los objetivos.

La gestión operativa influye directamente en el proceso productivo.

- **Comercialización:** su objetivo es: Detectar, captar, asegurar, mantener e incrementar un segmento de mercado al cual vender el producto o servicio.
 - **Compras:** su objetivo es: Detectar la necesidad de material, seleccionar el proveedor adecuado y comprar la cantidad necesaria en el momento oportuno, aprovechando las oportunidades que ofrezcan, de esta manera la producción no parará.
 - **Producción:** En el caso de una empresa industrial transforma lo que compra y en caso de una empresa comercial compra para vender.
1. Diseño técnico o industrial: especificaciones y características deseadas.
 2. Ingeniería de proceso o industrial: Determina el proceso productivo.
 3. Control de Calidad: se refiere a las especificaciones técnicas.
 4. Mantenimiento: Prevención de fallas en maquinarias o equipos.

- **Finanzas:** Sus objetivos principales son:
 - **Liquidez:** Proveer de fondos necesarios a la Empresa para que pueda cumplir sus compromisos financieros.
 - **Rentabilidad:** Obtener la máxima utilidad a los recursos invertidos.

Así como la gestión administrativa define la situación estratégica, aquí se ejecutan las actividades a través de la gestión operativa, llevando a cabo los planes o proyectos de la organización basados en un marco de referencia para llevar a la empresa a un nivel alto no sólo de gestión administrativa sino operativa.

2.5.Variable Independiente: Implantación de la NECC

Para un buen entendimiento de la implantación de la NECC en Plasticaucho Industrial, necesitamos saber qué canales de comunicación existe entre un cliente y un agente de un Centro de Contacto, además de ello es importante conocer ciertos términos que son necesarios comprender en profundidad.

2.5.1. ¿Qué es un Call Center?

La definición de Call Center generalmente se refiere a la parte tecnológica, es decir, estructura, hardware y software. Pero, un Call Center va más allá de tecnología que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano. El talento humano es el elemento principal de un Call Center.

“Para SERINTEL LTDA. de Chile el Call Center es una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y Gestión Humana, que definen o modelan el Call Center.

Para ANDICEL de Colombia un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es la generación de llamadas de Salida (Outbound) y la recepción de llamadas (Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas.

Para RASGOCORP un Call Center es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápida, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes”.

(http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/cs.pdf)

Otra definición complementaria de lo que es Un Call Center es la siguiente: “Un Call Center de llamadas entrantes (INBOUND) o salientes (OUTBOUND) es una herramienta de comunicación y relación con los Clientes que utiliza el TELEFONO como medio de comunicación básico gestionado por ”PERSONAS HUMANAS” en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para

atender las necesidades y dar servicio a cada “CLIENTE UNICO” con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad”.

(<http://redescallcenter.blogspot.com/2009/02/definicion-call-center.html>)

De acuerdo a las definiciones mencionadas se dice que un Call Center es un centro de atención de llamadas entrantes y salientes que son posibles a través del teléfono como medio de comunicación para interactuar empresa – cliente, donde se unifican todos los esfuerzos de un Call Center, como lo es la parte humana, tecnológica, finanzas, ventas, marketing y otras áreas dependiendo la naturaleza de la misma.

2.5.2. ¿Qué es un Centro de Contacto?

Los Centros de Contacto se encuentran dentro de muchas organizaciones o son tercerizados, sea a nivel público o privado, para establecer un buen nivel de interacción con sus clientes. Es muy importante tener una metodología efectiva para distribuir el tráfico de llamadas al agente correcto con el objetivo de responder a cualquier requerimiento, esto conlleva a que una organización tenga un alto o bajo nivel de desempeño.

Según la NECC (2004 Pág. 11), un Centro de Contacto es “un área especializada dentro de una organización encargada de administrar las interacciones empresa-cliente que se dan a través de canales remotos, tales como teléfono, fax, correo electrónico, chat, web, etc., valiéndose de soporte e infraestructura tecnológica en sistemas y comunicaciones necesarias, Gestión Humana calificada para el desarrollo de estas funciones, así como de los procesos operativos para garantizar el cumplimiento de las tareas”.

“El Contact Center es un centro de atención que genera y recibe llamadas atendiendo requerimientos, solicitudes, reclamaciones de los clientes de una empresa, con la integración de medios de contacto como Web + fax + teléfono + chat”.

“Los Centros de Contacto proporcionan una solución ágil a los clientes en base al servicio personalizado y asesoramiento que tengan los Agentes Telefónicos, como punto de interacción por medio telefónico, electrónico, fax u otro medio; todo con la finalidad de ayudar con los requerimientos solicitados. Esto permitirá que mediante la agilidad de soluciones se incremente la productividad, pero con el condicionante de tener un mejoramiento continuo con las operaciones que realicen en forma diaria”.

“Un centro de contacto es un punto central en una empresa de donde son manejados todos los tipos de contactos del cliente. En términos simples, un Centro de Contacto es un centro de llamada tecnológico desarrollado que trata no sólo de llamadas telefónicas, también envían por correo electrónico, preguntas de web, Voz IP, faxes, chats de web y aún cartas tradicionales. Esto es la línea de combate de un negocio. Una de las ventajas de un centro de contacto es la posibilidad que esto ofrece a sus clientes de elegir el medio de comunicación con la empresa”.

“Un centro de contacto debe ser diseñado para maximizar inversiones, bajar gastos operacionales y crecer con el negocio, en última instancia alcanzando una ventaja competitiva. Un centro de contacto bueno es concentrado en tres objetivos de negocio mutuamente dependientes: generación de ingreso, eficacia y satisfacción del cliente. El mejoramiento de la entrega del servicio y la experiencia del cliente es el objetivo principal de la mayoría de los centros de contacto”.

(<http://www.gloccal.es/centro-de-contactos.html>)

“El Contact Center es una evolución del Call Center, donde se tiende hacia la multicanalidad, un centro de contacto es un punto de atención al cliente que integra llamadas, fax, correo, web, etc.”.

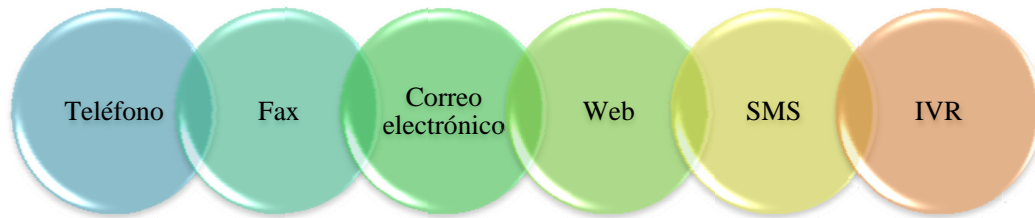
(<http://contactcenters.wordpress.com/2009/03/25/nuevos-conceptos-para-el-contact-center-contact-blog/>)

De acuerdo a las definiciones mencionadas sobre lo que es un Centro de Contacto, se puede concluir que es el siguiente paso de un Call Center, pues al ver que antes el único medio de comunicación era el teléfono, se converge toda tecnología permitiendo que la interacción del cliente con la empresa sea a través de varios medios de comunicación, esto da paso a que el cliente se sienta mucho más cómodo y se adapte a la tecnología que esté acostumbrado; además, la tecnología es complementaria con el gran talento humano que es contratado al verse envuelto en un medio globalizado, hace que cada vez sea más competitivo, es decir cada vez se mejore y se tengan mejores resultados. El centro de contacto es integral en todo sentido, no se dedica sólo a un ámbito de servicio al cliente sino a varias ramas en la industria.

2.5.3. Canales de comunicación cliente – agente de un Centro de Contacto

La existencia cada vez de nuevos dispositivos de comunicación, y el mayor acceso de usuarios a estas tecnologías, han provocado un incremento en la forma de relación de los clientes con la empresa, ya sea a través del teléfono, fax, correo electrónico, web y SMS (servicios de mensajes cortos), entre otros.

Figura 16. Canales de comunicación de un centro de contacto



Fuente: http://www.contactcentercollege.cl/seleccion_formacion.php

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Este panorama es primordial que las organizaciones verifiquen para conocer a que segmento y cómo dirigirse, esto permitiría reducir costos relacionados con los procesos de operación y disminuir el impacto de nuevos canales como alternativa para convertir un tradicional Call Center en una gran solución multicanal como lo es el Centro de Contacto.

La implantación de tecnologías multicanal como correo electrónico, chat, web callback o SMS puede ser clave de la proactividad ante la solicitud de los clientes y dejar de lado en parte la comunicación telefónica para otorgar servicio de Internet. La tecnología ha permitido que las organizaciones automaticen sus procesos y para que exista una buena interacción con el cliente demanda una adecuada capacitación a los agentes telefónicos, de esa manera la organización será la aventajada en su gestión.

En caso de los centros de contacto se deben tener en cuenta todos los canales mencionados, el objetivo es tener a la disponibilidad las herramientas necesarias para

que la interacción con el cliente sea efectiva y a la vez satisfaga y supere las necesidades y expectativas de los mismos.

2.5.4. Diferencias entre un Call Center y un Centro de Contacto

Tabla 4. Diferencias de un Call Center y un Centro de Contacto

CALL CENTER	CENTRO DE CONTACTO
Centro de atención que genera y recibe llamadas atendiendo requerimientos, solicitudes, reclamaciones de los clientes de una empresa, a través del teléfono.	Centro de atención que genera y recibe llamadas atendiendo requerimientos, solicitudes, reclamaciones de los clientes de una empresa, con la integración de medios de contacto como Web + fax + teléfono + chat.
Capacidad de atender altos volúmenes de llamadas con diferentes objetivos.	Se busca ventaja competitiva con la profesionalización del talento humano integral.
Las interacciones con el cliente se hacen sólo a través de teléfono o fax, pero por separado.	Las interacciones con el cliente son múltiples: Teléfono, Email, Chat y Web
Nació con el afán de informar, por competir y por el crecimiento de la demanda lo convirtieron en un canal habitual y necesario.	Proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofrece a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.
Los clientes reciben atención generalizada para todos los clientes.	Los clientes reciben un asesoramiento integral por parte de los agentes telefónicos.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Una vez definidas las diferencias claras entre un Call Center y un Centro de Contacto, su principal diferencia es que el centro de contacto es mucho más integral en todo sentido, por ser integral el presente estudio es el que conlleva a que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial está regido por un marco de referencia como

lo es la NECC, la misma que permite adaptar el centro con las mejores prácticas internacionales.

2.5.5. Actividades de un centro de contacto

Es necesario conocer que actividades son las más comunes en un Centro de Contacto, las mismas que se encuentran a continuación.

Figura 17. Actividades más comunes de un centro de contacto

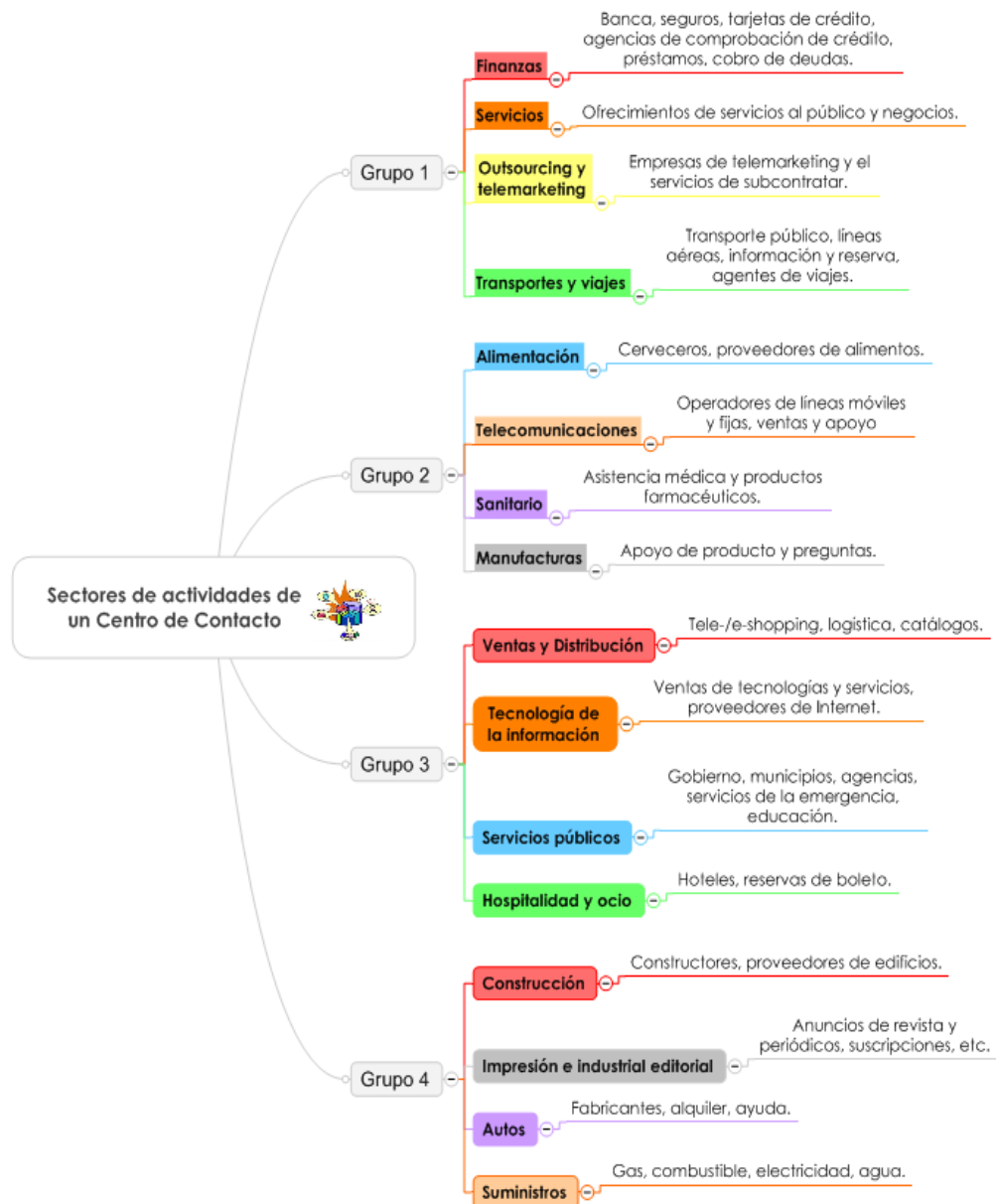


Fuente: <http://www.gloccal.es/centro-de-contactos/actividades-de-un-centro-de-contacto.html>

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Los centros de contacto operan en varios sectores de la industria pues su facilidad y profesionalismo de interactuar con los clientes permite que sea un canal de apoyo de los negocios, por este motivo es necesario tomar en cuenta los sectores de actividad.

Figura 18. Sectores de actividad donde opera un centro de contacto



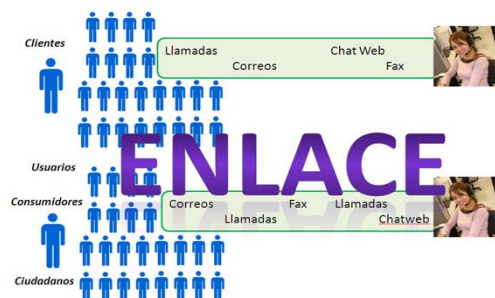
Fuente: <http://www.glocal.es/centro-de-contactos/actividades-de-un-centro-de-contacto.html>

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Se dice que el sector de crecimiento más rápido es el sector público pues cuenta con recursos monetarios del gobierno, luego está las ventas y distribución, después la hospitalidad y el transporte y por último la asistencia médica, estos sectores y el orden varía según el país, y cada uno crece en su ámbito de trabajo, un factor de crecimiento es la demanda y la satisfacción que pueda tener el cliente.

2.5.6. La evolución de los Centros de Contacto

El Centro de Contacto es la evolución del Call Center. Los centros de contacto o Contact Center, tienen como objetivo contactar al cliente o usuario de cualquier producto o



servicio. El contacto debe establecerse de manera eficiente a través de un canal de comunicación sofisticado y personalizado.

Existen 4 puntos claves en la operación y servicio del centro de contacto: la estrategia, la tecnología, los Gestión Humana y los procesos.

La estrategia determina el nivel de relación de cada segmento de clientes. Las estrategias se encuentran sujetas al cambio de los mercados y pueden variar con el tiempo. Las variables que impactan en las estrategias son las innovaciones y la demanda del mercado.

Al paso de los años se han tenido diferentes cambios en los otros tres puntos.

Durante los años 70's:

- Se propagó la **tecnología** en forma libre, y otorgó a los clientes un acceso gratis a líneas telefónicas.
- En **Gestión Humana** el conocimiento era limitado y el servicio de atención se centraba en una sesión corta para solucionar el problema en una sola llamada.
- En **procesos**, se estandarizaron respuestas a preguntas comunes y se creó la sucursal de quejas.

En los años 80's:

- a) La **tecnología** favoreció la aparición del ACD (distribuidor automático de llamadas).
- b) Aumentó un poco el conocimiento de los **Gestión Humana** y siguió siendo limitado el proceso de "llamada-solución".
- c) Los **procesos** se enfocaron en acciones de segmentación de clientes y maquila de quejas.

En los 90's:

- a) Se presentaron las **tecnologías** CTI (Computer technology integration, es decir, Integración de tecnología y cómputo) e IVR (Interactive Voice Response, es decir, la respuesta interactiva de voz).
- b) Se sentaron bases del conocimiento de los **Gestión Humana**, se estableció el manejo de imprevistos, técnicas de comunicación, se atendió el enfrentamiento con los compañeros, se centraron los esfuerzos en las relaciones continuas y dinámicas con el cliente.

- c) Los **procesos** mejoraron y se establecieron servicios enfocados al cliente, procesos de comunicación dinámica, lo cual tuvo el efecto de enseñanza entre el cliente y la organización y se establecieron centros de atención y comunicación.

La evolución de los centros de contacto ha sido con mayor exigencia para los administradores y **actualmente:**

- a) Los Contact Center han integrado las nuevas **tecnologías** de medios, como son la web, chats, webmail, email.
- b) El conocimiento de los **Gestión Humana** es más exigente, ya que se necesita que se manejen técnicas de negociación, manejo de imprevistos, trabajo en equipo lo cual conlleva a establecer relaciones laborales duraderas.
- c) Finalmente los **procesos** ahora se apoyan en la navegación dentro del IVR y la web para aumentar la venta cruzada.

2.5.7. Servicio integral de atención al cliente

La atención al cliente es el punto fundamental en el éxito de toda empresa moderna; es por ello, que el **servicio integral de atención al cliente vía Contact Center** combina una atención de calidad con plataformas de comunicación. El talento humano se capacita constantemente en detectar y dar seguimiento a las necesidades del cliente, estableciendo una comunicación dinámica y eficiente. La calidad es garantizada a través de la tecnología diversa como las interacciones con chat, voz, mail, fax, web, y diferentes tecnologías que garanticen nitidez en las comunicaciones.

Todo esto lleva a un centro hacia un nuevo nivel de ventas, donde la gestión será realizada por profesionales con el arte de comunicar y vender. Al hablar de nuestro servicio integral se habla del seguimiento y control de calidad. Es necesario que las conversaciones sean grabadas, de esa manera se contará con un monitoreo integral que mantiene la calidad de nuestro servicio.

Hoy en día, la información ha adquirido un valor imprescindible en la toma de decisiones, por este motivo la realización de estudios y sondeos de mercado, permitirá conocer las tendencias del mercado, el perfil de sus clientes y obtener el conocimiento sobre su competencia. Al hablar de comunicaciones, hablamos de un medio altamente competitivo y globalizado donde se requiere del uso de la más avanzada tecnología.

Cliente interno y externo

Si se preguntara ¿quién es su cliente?, seguramente se dice quien adquiere el producto, sin embargo existen varios tipos de clientes antes de que un producto llegue a manos del consumidor final puede pasar por varias empresas y a la vez el producto recorre por varios departamentos de la empresa, esa es la figura del cliente interno, es decir un departamento se convierte en un proveedor interno y un cliente interno del proceso del producto para que cumplan con los requerimientos del cliente y pueda satisfacer las necesidades del mismo

Servicio de atención al cliente

“Es un servicio que se presta a los clientes con el fin de identificar de forma clara sus necesidades cambiantes, así como para aclarar dudas o resolver problemas que pueden surgir con el producto o servicio”. (ALCALDE, Pablo. 2007 Pág. 50)

“Servicio al cliente es satisfacer sus necesidades y expectativas en base a los requisitos solicitados, quiere decir que usted sabe qué quiere y espera su cliente y la entrega de forma consistente, lo que implica interacción del cliente”. (SMITH, Susan, How to create a plan to deliver great customer services. HDR Press. 1998)

Se menciona que aproximadamente el 20% de los clientes que desean adquirir un producto, no lo hacen por una atención deficiente y falta de motivación para la compra, en el caso de un Centro de Contacto es mucho más fácil elevar esa satisfacción del cliente para que la atención sea de mayor calidad con la información precisa, de esta manera el cliente no recibe sólo el beneficio del producto sino recibe la fuerza empeñada para la elaboración y venta del producto.

Para que el servicio de atención al cliente sea de calidad es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

“Identificar quiénes son nuestros clientes

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué podemos darles?

¿Qué es lo que importa a los clientes?

- **Confianza:** se cumplen las promesas y se consigue que las cosas salgan bien a la primera.
- **Agilidad:** se responde con rapidez y se demuestra deseo de agradar.
- **Competencia:** se tienen los conocimientos y la experiencia necesarios para prestar el servicio.
- **Accesible:** se es comunicativo y es fácil ponerse en contacto con quien se necesite hablar.
- **Cortesía:** se demuestra consideración y respeto hacia el cliente.

- **Comunicación:** se informa al cliente en un lenguaje claro y educado, y se escuchan con atención las dudas.
- **Credibilidad:** el cliente percibe que puede confiar en las personas que le atienden.
- **Seguridad:** el cliente se siente seguro del servicio y el producto.
- **Comprensión:** se realiza un esfuerzo por comprender las necesidades del cliente y satisfacer sus deseos; se conoce a cada cliente y se le atienden de manera individual.
- **Elementos materiales:** el aspecto externo de los empleados es adecuado”.

(ALCALDE, Pablo. 2007 Pág. 51)

2.5.8. Gestión y Liderazgo

El **liderazgo** se refleja el momento que lleva a un equipo al éxito, y no tiene como opción el fracaso, sino siempre tiene a su vista el logro en medio de habilidades de gestión que serán las bases para que el liderazgo sea efectivo el momento de crisis. La crisis no significa fracaso, al contrario, significa obstáculos y oportunidades, es decir, son los momentos en que el líder logrará estabilizar la situación con orientación a la mejora motivando a su equipo trabajar siempre por algo mejor.

Una vez que el centro de contacto interactúa con el cliente, y se evalúa en la calidad de servicio, ese es el punto de referencia para evaluar el resultado de todo el equipo, claro que varía de acuerdo a algunas variables como la naturaleza de los clientes o el servicio a ofertar.

La **gente** es la fuerza de la labor en el Centro de Contacto, quienes enfrentan al cliente en forma diaria, es decir, en el momento de la verdad, el mismo que está

complementado por un proceso de distribución automático de llamadas para que la gestión del centro sea realizado efectivamente, a más de ello es necesario evaluar la parte cualitativa, donde se hallarán oportunidades de mejora.

Además de la gente, el **clima laboral** es muy importante al momento de llevar a cabo nuevas ideas o conducir al equipo al éxito, pues a más del motor gerencial será el motor de la gente el que transforme un simple o sencillo centro de contacto en uno de excelencia.

La **comunicación** es clave en el proceso de mejora, es decir, la retroalimentación que haya internamente del centro, pues sólo así se sabrá que es lo que piensa el agente y que es lo que desea la gente. Si el equipo está satisfecho y a gusto, influirá a los clientes externos para que se sienta feliz al momento de recibir un servicio de calidad.

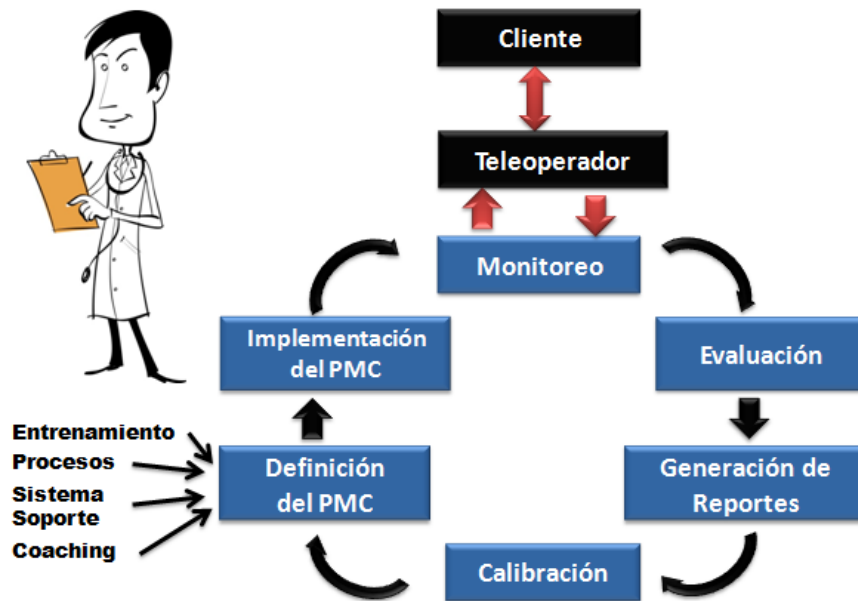
El **conocimiento** debe ser explícito en un centro de contacto es decir que debe ser posible de recogerlo y transmitirlo con facilidad, lo cual es muy necesario porque la tendencia a que se vuelva tácito, puede hacer que se pierda el know how de la gestión.

La **rotación** es un indicador del estado de salud del centro, del clima laboral, del conocimiento y del direccionamiento que se da al equipo, lo cual llevaría a que los clientes no se fidelicen y la situación económica del centro esté en crisis.

2.5.9. Calidad y Productividad en un Centro de Contacto

Para medir la calidad y la productividad de un centro de contacto es necesario tomar en cuenta el flujo de operación de diagnóstico que debería tener todo centro, para iniciar con una medición justa, adecuada y precisa de acuerdo a las actividades que desempeñe.

Figura 19. Diagnóstico operacional



Fuente:

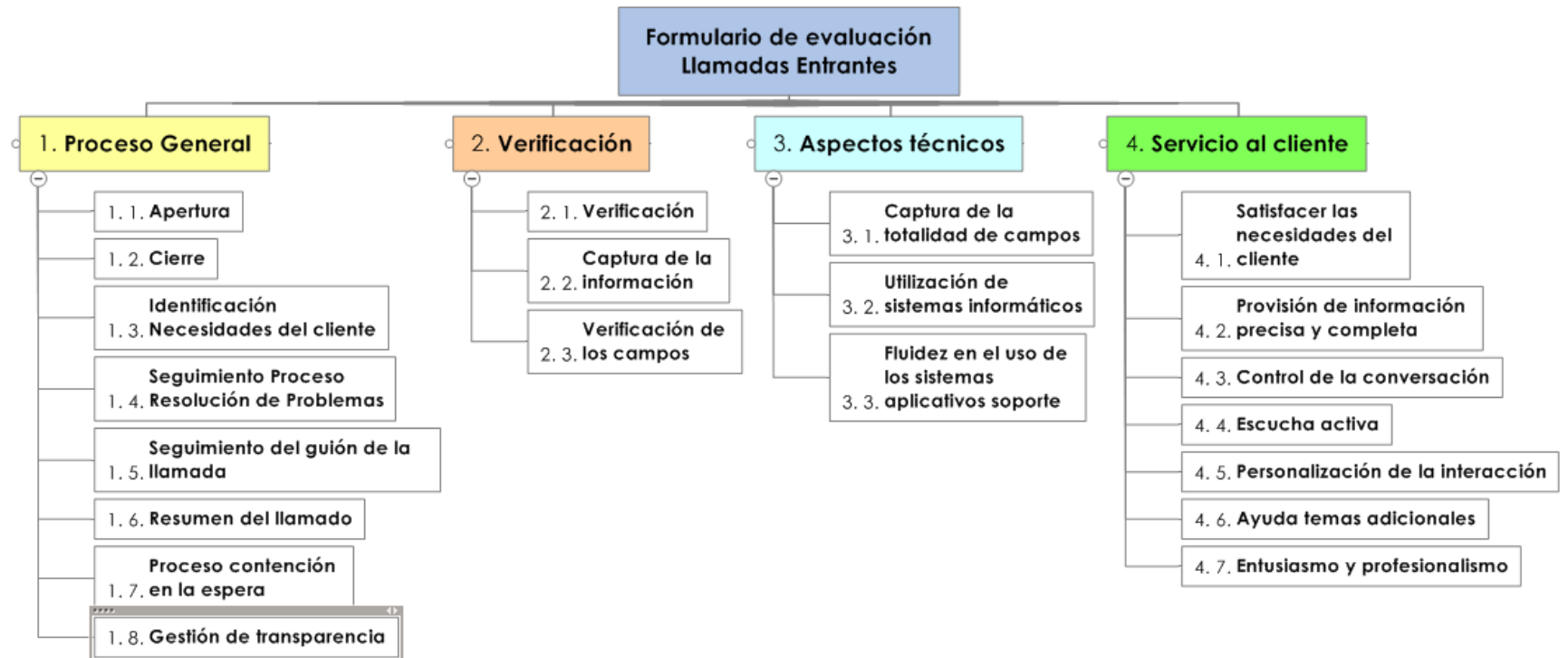
http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&ved=0CAkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.export.com.gt%2Fportal%2Fservicesummit%2Fpresentaciones%2FPresentacion%25203.2%2520Lic.%2520Sergio%2520Rodsevich.ppt&rct=j&q=Transferencia+Datos+M%C3%B3dulo+de+Mando+a+M%C3%B3dulo+Lunar++en+solamente+15+minutos++&ei=vXG3S6H1EMKBlAergmVCg&usg=AFQjCNG0YjlbCKF511_RB537DvfULW-w1Q

Elaborado por: RODSEVICH, Sergio. (2009)

Calidad

Cuando el agente atiende o realiza una llamada y es gestionada en base a las actividades ya establecidas, y se puede ver que esas tareas pueden ser evaluadas en base a una meta, es decir las expectativas de los clientes, para lo cual es necesario tener claro un proceso que abarcan las principales actividades de una llamada entrante.

Figura 20. Formulario de evaluación de Llamadas Entrantes



Fuente: Hacia la Zona D. Ed. BERTANIA, Liliana, pág. 44. (2008)

Elaborado por: RODSEVICH, Sergio.

Cada una de las actividades deberá ser evaluada de acuerdo al cumplimiento y aplicación del agente, cada actividad comprende ciertas tareas a realizarse. ¿Cómo evaluar?, en base a ciertos parámetros de cumplimiento de acuerdo a la decisión de cada centro.

Según el libro Hacia la Zona D de Sergio Rodsevich y Mariano Vásquez (2008 Pág. 45) mencionan que se puede evaluar con 0 (cero) si no cumplió y con 1 (uno) si es que cumplió, luego de evaluar cada llamada se obtendrá al final de un determinado período el desempeño en calidad, de esta manera se tendrá el material necesario para una retroalimentación efectiva y se podrán detectar las oportunidades de mejora.

Reuniones de Seguimiento: La comunicación entre la empresa cliente y el Contact Center es fundamental a la hora de establecer las pautas de calidad y de seguimiento. Esta comunicación permite el diseño de un modelo de calidad en el que se definen tanto los objetivos, la forma en la que se va a realizar el seguimiento del servicio, así como las propuestas de mejora.

Informes de Calidad: La elaboración de informes de calidad es otra de las medidas empleadas por las empresas de Contact Center. En estos informes se realiza un análisis de todas las variables, se elaboran propuestas de mejora, y se concretan aspectos generales y particulares de cada servicio.

Productividad: Cada centro de contacto debe identificar cuáles son sus indicadores de productividad según el servicio o la actividad que desempeñen, pero a continuación están ciertos indicadores que pueden ser medidos en función a la eficacia y eficiencia del centro.

- Velocidad media de contestar llamadas.
- Porcentaje de llamadas contestadas dentro de un cierto tiempo.
- Duración media de llamada.
- Porcentaje de llamadas fallidas.
- Actividad del agente (tiempo de llamada, administración, modo parado).
- Tasa de conversión (contactos convertidos en ventas).
- Volumen de llamadas (número de llamadas contestadas comparado al tiempo disponible, número de órdenes registradas).

En conclusión, la medición de productividad y calidad depende de las actividades que realice el centro, las mismas que se estudiarán para saber cuáles deben ser evaluadas para obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan encaminar al centro al camino de la excelencia.

2.5.10. Certificaciones y Normas de Calidad para Centros de Contacto

La calidad desde el punto de vista del cliente o usuario: es el valor que percibe en el producto o servicio basado en variables (Precio, rendimiento, confiabilidad y satisfacción).

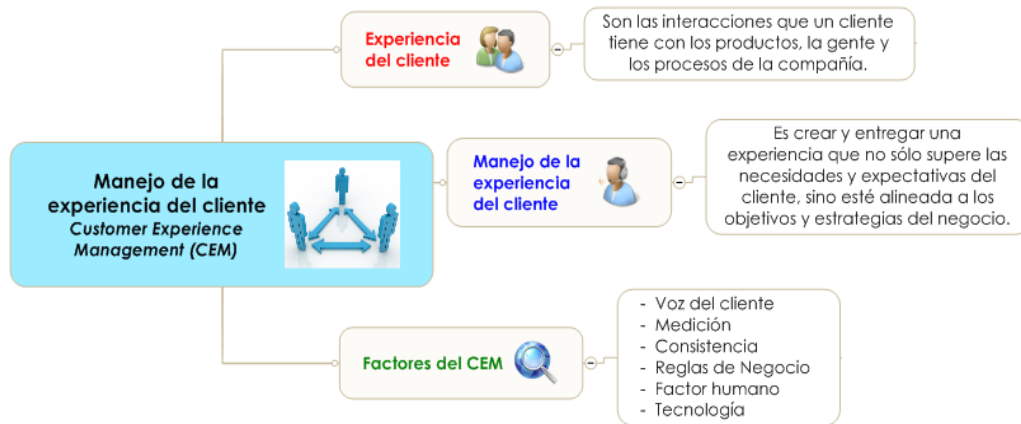
La Gestión de Calidad Total

Su finalidad es que la organización satisfaga de forma equilibrada las necesidades y expectativas de sus clientes (los que compran sus productos o servicios, los que trabajan en la empresa, los accionistas y la sociedad en general), respetando el entorno medioambiental y colaborando en su desarrollo.

Aseguramiento de calidad

Son las acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requerimientos.

Figura 21. Customer Experience Management

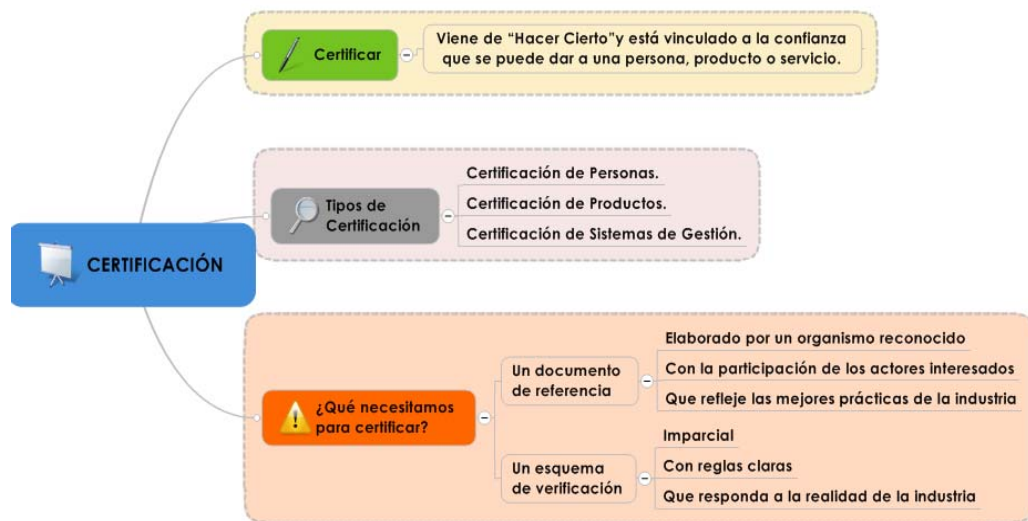


Fuente: http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/1_andino_0507.pdf

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Cuando el cliente recibe un producto o servicio debe tener una experiencia inolvidable pues si lo que se está proporcionando se da con calidad y satisface las necesidades del mismo, superará las expectativas del cliente.

Figura 22. Detalles para Certificación

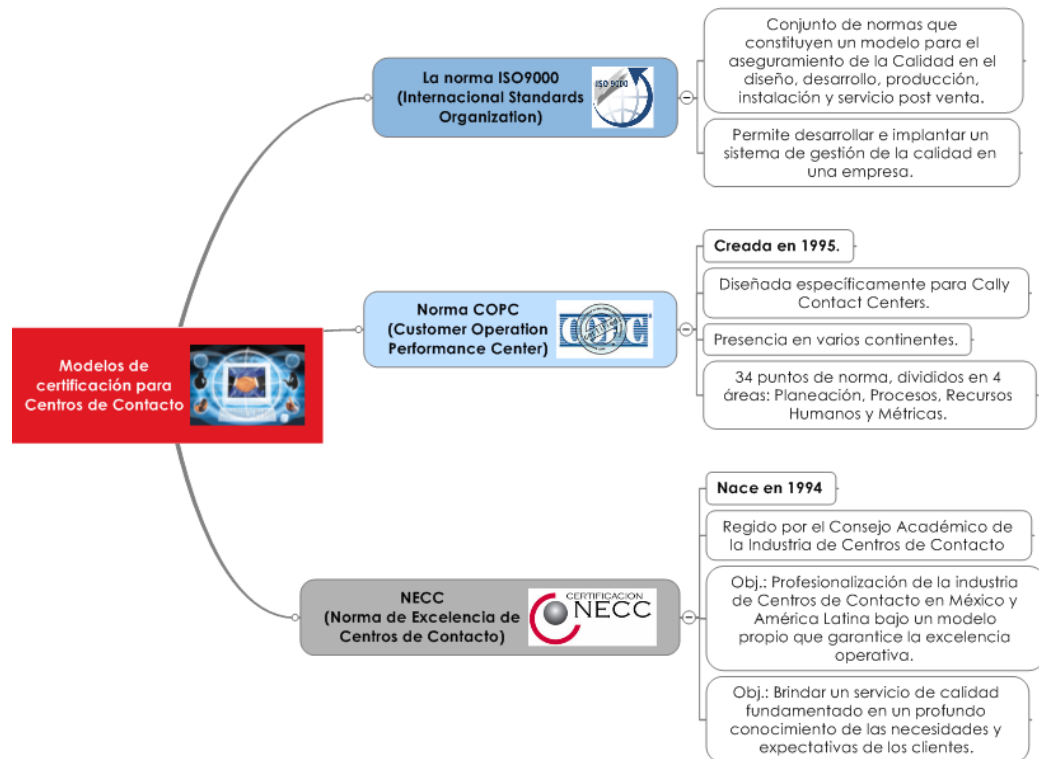


Fuente: http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/1_andino_0507.pdf

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Una vez que un Centro de Contacto se encuentra operando y se está midiendo con una metodología propia del centro más no basado en un marco de referencia como lo es la NECC, es necesario identificar qué se debe hacer para certificar y el por qué, por esa razón a continuación se presentan ciertos modelos de certificación que se pueden adaptar para Centros de Contacto.

Figura 23. Modelos de Certificación para Centros de Contacto



Fuente: http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/1_andino_0507.pdf

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

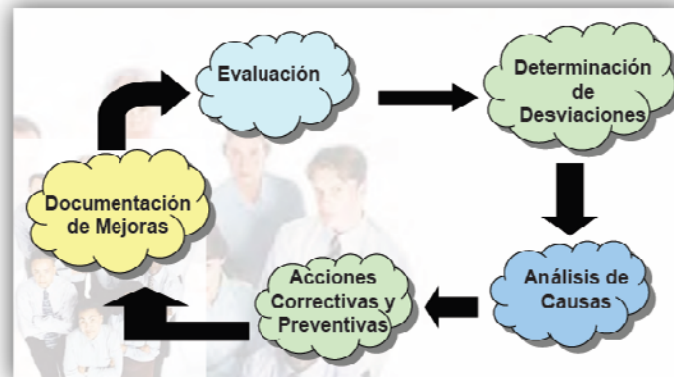
Según las posibilidades de certificación existentes para Centros de Contacto es necesario conocer que en primer lugar la NORMA ISO9000 es para toda empresa y la debe adaptar a las actividades que se dedique. En segundo lugar la NORMA COPC que tiene por objetivo optimizar la parte económica y obtener buenos índices de satisfacción de los usuarios finales.

Y por último, la NECC es una norma que se dedica a la profesionalización de los centros de contacto lo cual garantiza una excelente operación con dirección de la dirección administrativa. Esto se ve reflejado en el mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa, la misma que se basa en el verdadero conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, eso es lo que hace la

NECC garantizando así que los centros se rijan bajo estándares de calidad estrictos y enfocados a la satisfacción del cliente.

Certificación y mejora continua

Figura 24. Certificación y mejora continua



Fuente: http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/1_andino_0507.pdf

Elaborado por: Instituto Mexicano de Teleservicios. (2007)

Una vez que se aplique la certificación se podrá establecer un ciclo de certificación y mejora continua, eso es lo que se pretende hacer para detectar las fallas de los procesos y aplicar las acciones correctivas necesarias.

2.5.11. ¿Por qué implantar la NECC en Centros de Contacto?

La NECC es un Marco de referencia que integra las “Mejores Prácticas” de administración y operación de Centros de Contacto en México y Latinoamérica, 60 prácticas referidas al “Deber Ser”, divididas en 4 áreas: Direccionamiento estratégico, Gestión Humana, Tecnología y Operaciones.

Razones por las cuales implantar la NECC

- Su enfoque es el Centro de Contacto y es la primera iniciativa Latinoamericana en su tipo.
- Proporciona elementos e indicadores de la operación ayudando a incrementar los niveles de servicio.
- Existe transparencia, de fácil lectura y entendible.
- Proporciona elementos e indicadores específicos de la operación y administración del centro, permitiéndole incrementar los niveles de servicio para la satisfacción de sus clientes.
- En línea con la tendencia y necesidades de calidad de un CC a nivel mundial.
- Involucra a participantes que representan a todos los sectores con interacción en la industria de CC (Gobierno, Educación, Financiero, Servicios, Tecnología, Agencias, etc.).
- Proporciona beneficios, (en particular una metodología en sus procesos), a los agentes del Centro de atención a Clientes y Usuarios, y así, se lograría con mayor objetividad en la forma en que se les evalúa, se les promueve, y se les ayuda a potenciar sus competencias para cubrir puestos a futuro en la empresa

2.5.12. Ventajas de la NECC

Las ventajas de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto, son las siguientes:

Figura 25. Ventajas de la NECC



Fuente: <http://www.slideshare.net/IMTContactForum/certificacin-necc-2009-1791511>

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing (2009)

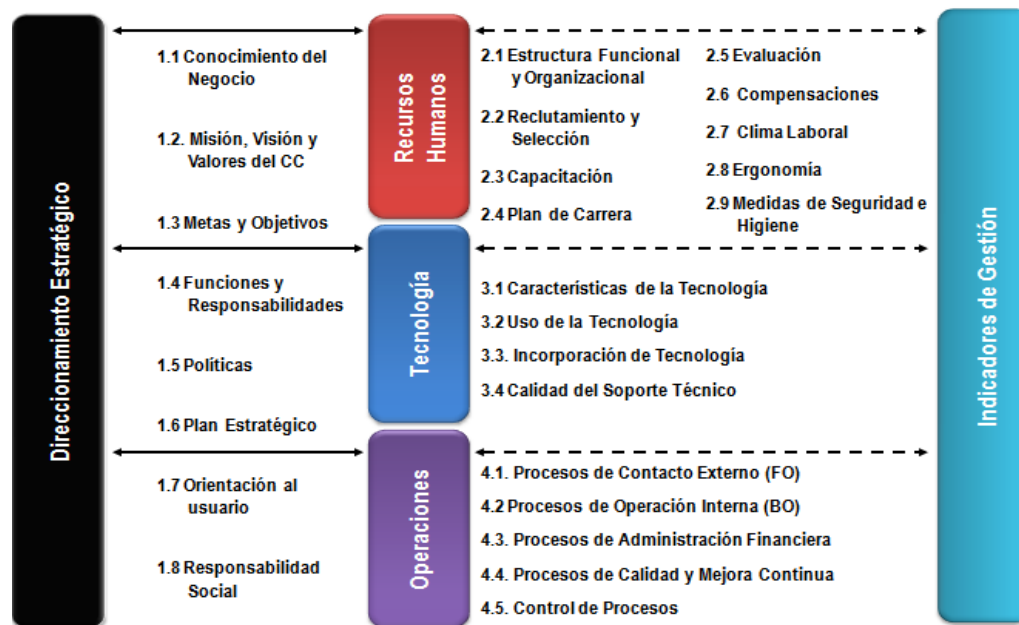
Los usuarios de la NECC

“La NECC podrá ser empleada por toda aquella empresa, organización o institución que cuente con un Centro de Contacto para la atención a clientes, prospectos, ciudadanos ó usuarios finales en sus diferentes funciones como promoción, ventas, servicio al cliente, cobranza, asistencia social, soporte técnico, entre otros y que busquen un marco de referencia para la profesionalización de los servicios que se otorgan a través de este medio”. (<http://www.imt.com.mx/necc.php>)

2.5.13. Esquema de la NECC

La Norma de Excelencia de Centros de Contacto se respalda en su esquema con los 4 factores claves, los mismos que contribuyen con la elevación de los niveles de desempeño y unificar los esfuerzos para la satisfacción del cliente, así como se muestra en el siguiente esquema.

Figura 26. Esquema de la NECC



Fuente: <http://www.necc.com.mx/esquema-necc.php>. (2007 - 2009)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Teleservicios © IMT

Los 4 factores detallan los **procesos y procedimientos** (punto crucial de la investigación) relacionados con el DEBE SER, los mismos que un centro debe seguir para lograr una operación y administración de excelencia.

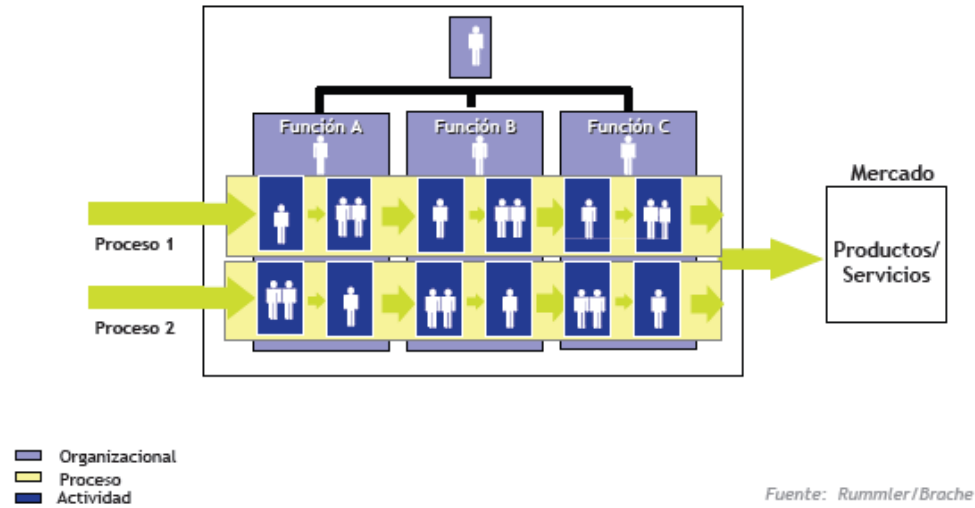
2.5.14. Los procesos en los Centros de Contacto

Según Mark Smith (2006), “Un proceso es una “construcción” para organizar el trabajo de tal forma que:

- Pueda ser realizado de manera efectiva y eficiente.
- Ofrezca el potencial de una ventaja competitiva.
- Pueda ser administrado efectivamente”

Según Rummler y Brache el proceso “es una serie de tareas/actividades diseñada para obtener un producto o servicio de valor para los clientes internos o externos”.

Figura 27. Representación de un proceso



Fuente:

<http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/congresoMty09/16AMetricasparaevaluarlaefectividadesusprogramasdeCRM.pdf> (Septiembre 2009)

Elaborado por: ESPARZA, Raúl.

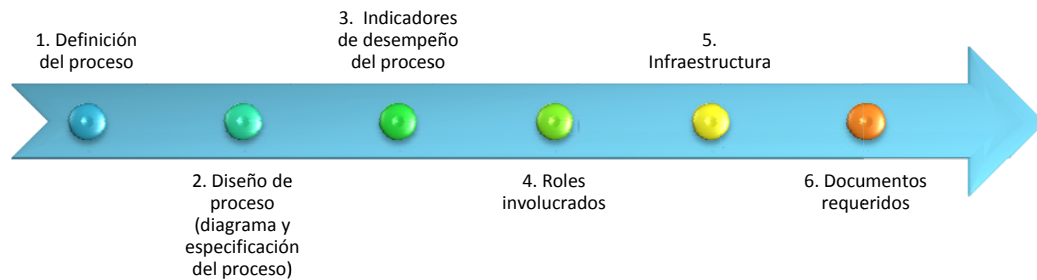
2.5.15. Importancia de la definición de procesos

Las organizaciones actuales se han orientado a la definición de procesos para poder entender:

- La necesidad de incrementar la productividad.
- El poder operar con presupuestos reducidos.
- El competir en una economía global.

2.5.16. Elementos claves de un proceso

Figura 28. Elementos claves de un proceso



Fuente:

<http://www.imt.com.mx/pdf/infoIndustria/congresoMty09/16AMetricasparaevaluarlaefectividadesusprogramasdeCRM.pdf>

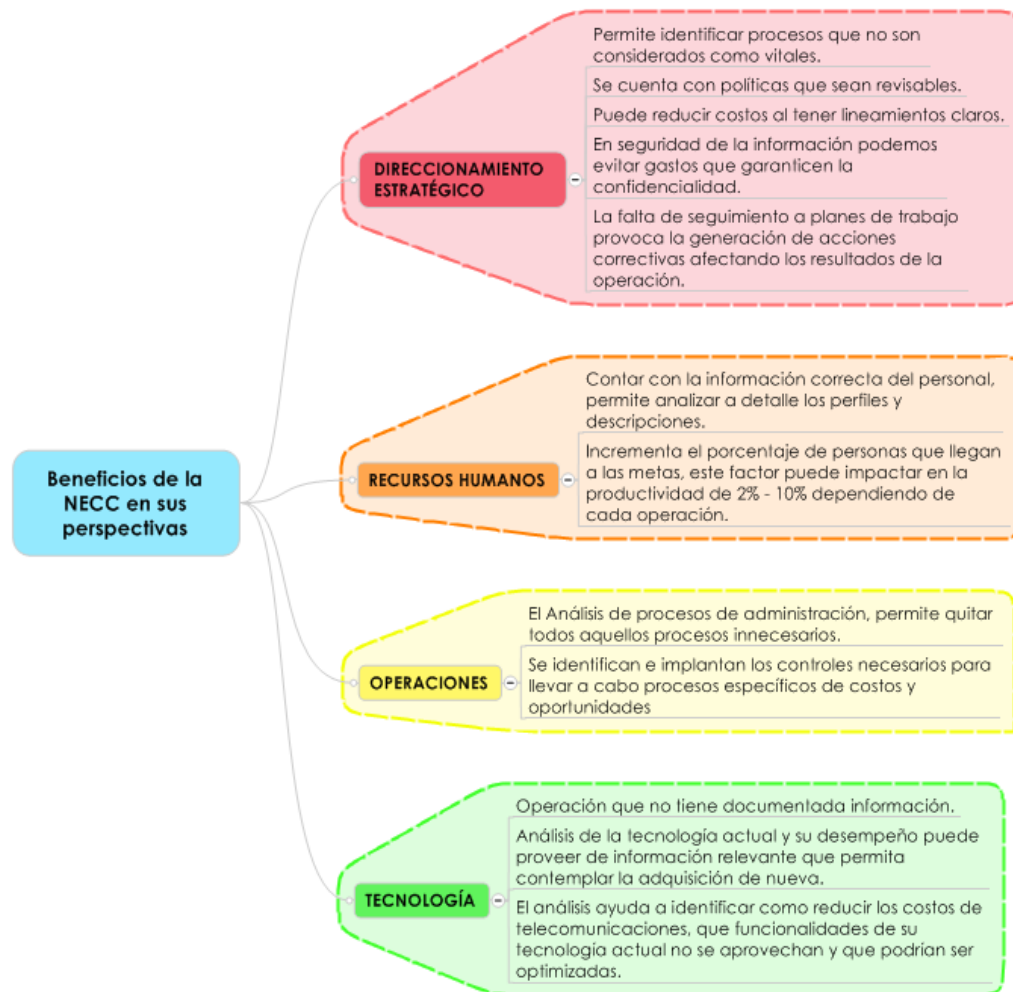
Elaborado por: ESPARZA, Raúl. (Septiembre 2009)

2.5.17. Beneficios de la NECC

La razón de ser de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto (NECC), se cimenta en la necesidad de permear en la industria la cultura de contar con una operación óptima (el deber ser), esto con base a la revisión de procesos desde las diversas perspectivas de la norma.

Entre los beneficios que los clientes han experimentado al pasar por el proceso de certificación, se encuentran los siguientes:

Figura 29. Beneficios de la NECC



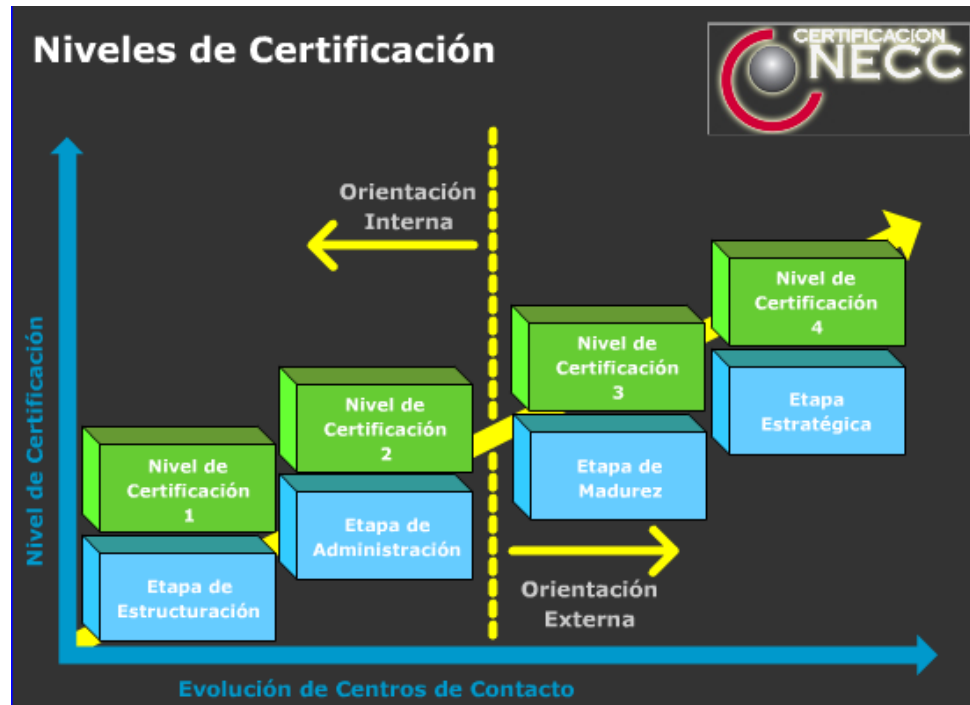
Fuente: <http://www.slideshare.net/IMTContactForum/certificacin-necc-2009-1791511>

Elaborado por: Normas de Excelencia de Centros de Contacto

2.5.18. Niveles de Certificación de la NECC

Cuando un Centro de Contacto implementa la NECC, es necesario tomar en cuenta los niveles o la evolución del centro con su aplicación, pues al inicio estará orientado a mejorar la gestión operativa y administrativa para de esa manera unificar los esfuerzos del equipo y satisfacer las necesidades del cliente.

Figura 30. Niveles de Certificación de la NECC



Fuente: <http://www.necc.com.mx/esquema-necc.php> (2007 - 2009)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Teleservicios © IMT

La evolución que tenga un CC de acuerdo a la NECC, debe realizarse desde el tipo de orientación interna y externa, verificando los requerimientos que se necesita en cada nivel de certificación-

2.6. Hipótesis y variables

La hipótesis que se planteó para la presente investigación fue:

La implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto, mejorará la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

Variable Dependiente: Mejoramiento de la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

Variable Independiente: Implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

3.1.1. Enfoque Analítico

Para la presente investigación se utilizará un enfoque analítico, que consiste en el análisis de todos los componentes del problema en estudio, es decir, se analizará los elementos del Centro de Contacto, así como las actividades que se realiza a nivel operativo y a nivel estratégico, tomando en cuenta que la investigación servirá para conocer cómo mejorar la productividad del centro de contacto.

El factor clave del Enfoque Analítico que se utilizará es que, mientras más se descomponga el problema en sus partes, será mejor para entender y definir una propuesta adecuada para el incremento de la productividad en la gestión operativa y administrativa.

3.2. Modalidades de Investigación

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental:

Este tipo de investigación se utilizará el momento de analizar el problema, al basarse en la investigación y recopilación de información en: libros, artículos, ensayos de revistas y periódicos, archivos, normativas, etc., relacionados con los Centros de Contacto, productividad, mejoramiento continuo, y la situación actual y futura del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

3.2.2. Investigación de Campo:

Esta modalidad de investigación se fundamenta en el estudio de los hechos en el lugar donde se desenvuelven las actividades del CC, donde se tendrá contacto directo con el entorno actual de la gestión operativa y administrativa; en esta investigación se obtendrá información primaria para describir, interpretar, entender la naturaleza, los factores constituyentes y explicar causa-efecto del problema en estudio.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria:

El propósito de este tipo de investigación es explorar lo desconocido, sin embargo, en este caso es un estudio nuevo que se realizará y el conocimiento que se tiene es tácito pero la experiencia es elevada, por esta razón es primera vez que se explorará ámbitos que no han sido estudiados antes, determinando los factores relevantes del problema y los elementos de juicio para formular la propuesta adecuada.

3.3.2. Investigación Descriptiva:

La finalidad de este tipo de investigación es detallar las características más importantes del problema en estudio, en lo que se refiere al origen y el desarrollo, a través del conocimiento de la operación actual del Centro de Contacto para la descripción de actividades que se realiza con el recurso humano y los elementos de su entorno sobre la gestión operativa y administrativa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.4.1. Técnicas: Encuesta y Entrevista

Encuesta: Esta técnica permite la recolección de datos o información de varias personas, en la cual las opiniones son de vital importancia, por esta razón se ha efectuado una lista de preguntas para alcanzar el objetivo de esta técnica; es una gran ventaja la capacidad que tiene la técnica para recoger datos de información necesaria y precisa para definir puntos importantes sobre el problema en estudio.

Entrevista: Esta técnica que recolecta información utilizada y por utilizar de manera efectiva, mediante un diálogo entre 2 o más personas: el entrevistador y el o los que contestan, por este motivo se ha elaborado una entrevista para investigar los factores predominantes del problema, basado en los intereses y expectativas de las partes.

3.4.2. Instrumento: Cuestionario

Este instrumento contiene un conjunto de preguntas que tienen una secuencia en función al tema en estudio, deben ser contestadas de manera precisa y concreta, por este motivo se ha elaborado el instrumento principal de la investigación que será la

herramienta para la recopilación de información, para después proceder con la tabulación y el análisis de resultados, teniendo cierto grado objetivo y científico.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

En base al problema en estudio de la presente investigación, es necesario definir 2 poblaciones:

- a) Se aplicará una encuesta al personal del departamento de ventas, quienes darán su punto de vista con respecto al Centro de Contacto, tomando en cuenta que el número de personas del departamento de ventas es bajo, por esa razón se aplica la encuesta a toda la población y para lo cual se dispone de la siguiente información:

Tabla 5. Características del personal de ventas de Plasticaucho Industrial

N° personas	Características de la población	Técnica a aplicarse	Medio
50	Contribuyen con la satisfacción del cliente, debido a los diferentes canales de venta que tiene Plasticaucho Industrial	Encuesta	Personalmente
	El Centro de Contacto permanece en constante coordinación con todo el personal de ventas para las actividades operativas y administrativas		
	El Centro de Contacto es parte del personal de ventas		

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

- b) Se aplicará una entrevista al directivo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, quienes darán su punto de vista con respecto al Centro de Contacto, para lo cual se dispone de la siguiente información:

Tabla 6. Características Directivo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

N° personas	Características de la población	Técnica a aplicarse	Medio
2	Dirección estratégica del Centro de Contacto	Entrevista	Personalmente
	Fijan lineamientos de la gestión administrativa y operativa		
	Coadyuvan con las diferentes actividades del Centro de Contacto		

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

3.5.2. Muestra

Una vez que se realicen las encuestas al personal de ventas y entrevistas al directivo del Centro de Contacto; se requiere aplicar una encuesta a los clientes del Centro, porque son el eje principal o la razón de ser de la gestión operativa y administrativa, para lo cual es fundamental extraer el punto de vista de quienes permiten hacer realidad toda operación, por este motivo, el punto de partida es la población de clientes de la cual se extraerá una muestra para la aplicación de la encuesta. La muestra debe ser representativa y con el tamaño adecuado.

Tabla 7. Características Clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

N° personas	Características de la población	Técnica a aplicarse	Medio
558	Se dispone de cierta tipificación de clientes (A, B, C, D)	Encuesta	Telefónicamente
	Los clientes son el eje principal para las operaciones administrativas y operativas		
	Los clientes son a nivel nacional, son personas naturales y jurídicas.		

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La **tipificación de clientes** que tiene el Centro de Contacto depende de varios factores fundamentales, que caracterizan a cada uno de los clientes, permitiendo proporcionar un trato especializado y sobre todo un asesoramiento personalizado.

El objetivo de un agente es asesorarle al cliente adecuadamente, en base al entorno que le rodea, es decir, sus clientes, proveedores, productos, precios y el estado en que se encuentra el mercado, para que una vez conozca todo su entorno pueda desenvolverse a nivel empresarial con su gestión de ventas y cobranzas.

La siguiente tabla conceptualiza los diferentes tipos de clientes del Centro de Contacto de acuerdo a su propia caracterización.

Tabla 8. Tipificación de clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

TIPOS DE CLIENTES				
TIPOLOGÍA	A	B	C	D
CARACTERÍSTICAS				
Límite de crédito	Alto	Alto y Mediano		Mediano y Bajo
Forma de pago	Crédito	Crédito	Crédito y Prepago	Prepago
Frecuencia de compra	Alta	Mediana		Baja
Contactabilidad	Máxima	Mediana		Mínima
Documentación y garantía	Completa, Mediana y Baja de acuerdo a la antiiedad del cliente			
Montos de compra	Altos		Mediano	Medianos y bajos

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Cálculo de la muestra total de clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Cálculo de la muestra de los clientes	
N = 558	Población clientes
Z = 1,95	Nivel de confianza
p = 0,5	Probabilidad de aceptación
e = 0,05	Error
q = 0,5	Probabilidad de rechazo
$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot N - 1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$	
$N = \frac{3,80 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 558}{0,0025 \cdot 557 + 3,80 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$	
$N = \frac{530,45}{2,34}$	
N = 226 clientes	

Tabla 9. Muestra de cada tipo de cliente para la aplicación de la encuesta

Tipo de Cliente	Clientes efectivos	Porcentaje de representación	Muestras
A	156	27,96%	63
B	143	25,64%	58
C	110	19,71%	45
D	149	26,78%	61
TOTAL	558	100%	226
MUESTRA TOTAL		226	

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2009)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la situación actual

El departamento de ventas de Plasticaucho Industrial era liderado por el canal de ventas tradicional como es la venta personal al cliente, sin embargo, con el tiempo se creyó conveniente otro medio de comunicación de venta que no sea en forma personal, por lo cual se introdujo desde el año 2008 el Centro de Contacto, el mismo que desempeña diferentes actividades en colaboración con su equipo, permitiendo que sean llevadas a cabo en periodos predeterminados y con ciertos parámetros administrativos.

La ejecución de las actividades se lo ha realizado en forma tradicional con gestión propia del Centro de Contacto, pero, no se ha realizado en base a un modelo de calidad o normas que permitan un alto desempeño del recurso humano con formación de corto, mediano o largo plazo. Además, la dirección estratégica ha sido dinámica al aplicar una metodología desde su punto de vista, no obstante, es elemental basarse en un documento, norma o modelo formal que ayude al Centro a desarrollar sus actividades junto con un equipo en forma estandarizada, enfocándose en la satisfacción del cliente, siendo el punto de referencia para tomar acciones correctivas y recurrir a una norma o modelo de centros de contacto. El Centro de

Contacto cuenta con 13 personas; 8 en el área operativa y 4 en el área administrativa, las mismas que efectúan las siguientes actividades:

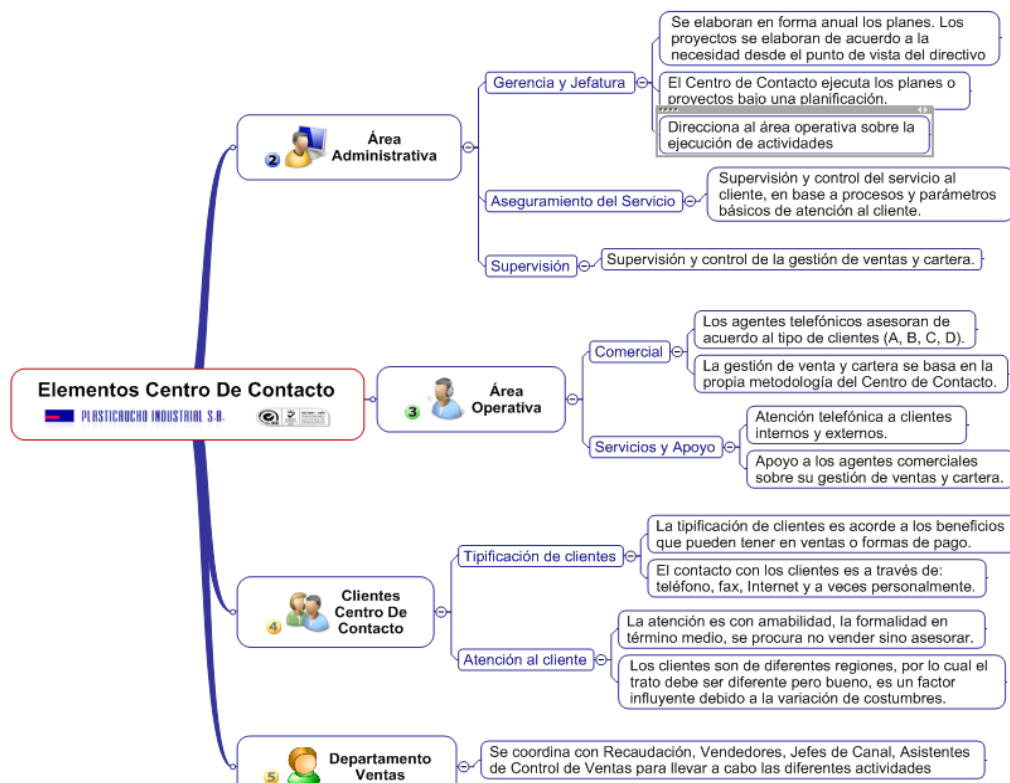
Tabla 10. Actividades generales del Área Administrativa y Operativa

Áreas	Operativa	Administrativa
N° personas	8	4
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Ventas y Cartera - Oferta de productos nuevos y tradicionales - Visita paulatina a los clientes - Atención telefónica a clientes internos y externos - Asesoramiento a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento estratégico - Definición de planes anuales - Manejo del RRHH - Supervisión y control de los resultados diarios, semanales, mensuales y anuales - Aseguramiento del desempeño

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 31. Esquema de la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Satisfacción del cliente del Centro de Contacto

El cliente es el eje principal de toda empresa, en este caso, el cliente es la razón de ser del Centro de Contacto, desde un inicio se ha ido mejorando con el propósito de que el cliente se sienta a gusto adquiriendo productos en Plasticaucho Industrial, no obstante, la atención del servicio al cliente debería basarse en un modelo o marco de referencia para unificar las mejores prácticas de centros de contacto y adoptar para mejorar la gestión operativa y administrativa.

El asesoramiento que se brinda al cliente ha mejorado previa verificación de la atención que recibe, se verifica de acuerdo a las quejas o reclamos que tengan los clientes. En cuanto al asesoramiento que se realizaba al inicio de la operación era con la oferta de productos tradicionales (calzado de cuero, lona y plástico), ahora se ofrece colecciones para niños, niñas y jóvenes, todo se realiza de acuerdo a la metodología propia del Centro.

En el mes diciembre 2009 se realizaron encuestas de satisfacción al cliente, por canales de ventas como:

- ▶ Canal Masivo
- ▶ Canal Selectivo
- ▶ Canal Apoyo (Show Room y Centro de Contacto)
- ▶ Canal Caucho y Eva

Los resultados de las encuestas del Canal Apoyo, donde se encuentra el Centro de Contacto, no se clasificó por los subcanales, por esta razón no se tiene un histórico de la satisfacción del cliente del Centro de Contacto. A continuación tenemos unos resultados de la encuesta de diciembre 2009.

Tabla 11. Resultados en Clientes Canal Apoyo

Concepto	Guayaquil	Quito	Ambato	Cuenca	Sto. Domingo	Machala
Indice de Satisfacción por Dimensiones	7.02	6.46	6.12	6.83	7.06	6.59
Indice de Satisfacción General	8.90	8.62	8.71	8.56	8.63	9.36
INDICE DE SATISFACCION POR OFICINA	7.96	7.54	7.41	7.70	7.84	7.98
INDICE DE SATISFACCION CLIENTES PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DICIEMBRE 2009						7.74

Fuente: Informe de Medición de Satisfacción de Clientes y Consumidores. (Diciembre 2009)

Elaborado por: JURADO, Dario Ing.

El índice de satisfacción del canal apoyo es de 7,74 sobre 10 siendo medianamente bueno, es debido a las quejas y reclamos de las políticas de la empresa, servicio, resolución de problemas y en especial del asesoramiento que no es el adecuado; tomando en cuenta que el presente resultado es de los clientes del Centro de Contacto y Show Room, es decir, se generaliza el índice obtenido.

4.2. Análisis de los resultados obtenidos

4.2.1. Resultados de Encuestas de Satisfacción del cliente

Debido a la generalización de la encuesta realizada por los diferentes canales de venta, en la presente investigación se aplicó la encuesta de satisfacción exclusivamente a clientes del Centro de Contacto, con la muestra de 226 clientes de diferentes ciudades a nivel nacional y diferente tipificación de cliente.

La encuesta se ha utilizado para conocer como se encuentra la satisfacción que tiene el cliente y a la vez verificar cuáles son los puntos a tomar en cuenta para proceder con las acciones correctivas, debido al no poseer un modelo o marco de referencia para la gestión operativa y administrativa.

Se obtuvo los siguientes resultados con su respectivo análisis.

Pregunta 1.- La atención que recibe de parte de los agentes vendedores del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial es:

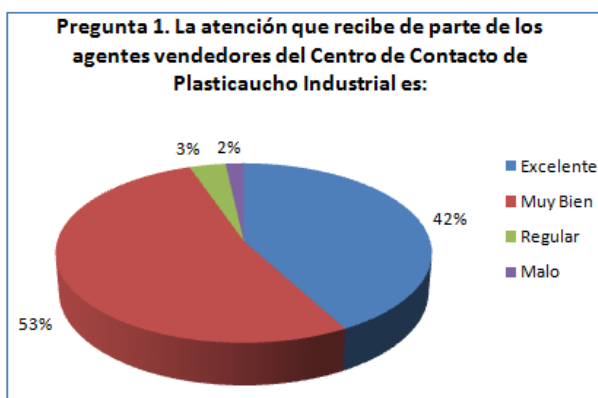
Tabla 12. Atención de los agentes vendedores del Centro de Contacto

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
Excelente	95	42,04%
Muy Bien	119	52,65%
Regular	8	3,54%
Malo	4	1,77%
TOTALES	226	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 1. Atención de los agentes vendedores del Centro de Contacto



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (Febrero 2010)

El 53% de los clientes encuestados consideran que la atención que reciben de parte de los agentes telefónicos es muy buena, obteniendo así un porcentaje relativamente bajo de insatisfacción del 5%. La pregunta no refleja las razones del resultado, pero, en campo está determinado debido a la personalidad del recurso humano con el cual se cuenta, es decir por la amabilidad que se tiene más que por la profesionalización de los agentes.

Pregunta 2.- Cuando ha tenido alguna dificultad ¿le han ayudado oportunamente?

Tabla 13. Ayuda oportuna a clientes del Centro de Contacto

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	202	89,38%
NO	24	10,62%
TOTALES	226	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 2. Ayuda oportuna a clientes del Centro de Contacto



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (Febrero 2010)

El 89% de los clientes encuestados consideran que cuando han tenido alguna dificultad sí les han ayudado oportunamente, esto principalmente se da debido a la vía de comunicación que se mantiene, porque al estar en contacto telefónico o internet la respuesta del agente debe ser inmediata, a veces si se demora debido a dependencia de otras áreas o muy pocas veces el agente no le localiza al cliente.

Sin embargo, es esencial poner atención al 11% de ayuda no oportuna, porque sería vital realizar un seguimiento con la finalidad de solventar todos los requerimientos de los clientes.

Pregunta 3.- ¿Usted recomendaría a otra persona ser atendida por el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?.

Tabla 14. Recomendación del Centro de Contacto a otras personas

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	214	94,69%
NO	12	5,31%
TOTALES	226	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 3. Recomendación del Centro de Contacto a otras personas



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Esta pregunta refleja que el 95% de los clientes encuestados recomendarían a otras personas para que puedan ser atendidos a través del Centro de Contacto, es importante mencionar que no todos los clientes son buenos con respecto al monto de compras y sobre todo a la forma de pago, por esas razones las recomendaciones no serían tan efectivas, pero a la vez el Centro de Contacto se daría a conocer como medio de adquisición de calzado.

Pregunta 4.- Califique nuestro servicio del 1 -3 los siguientes puntos: (considerando que 1 - puntaje bajo y 3 - puntaje alto).

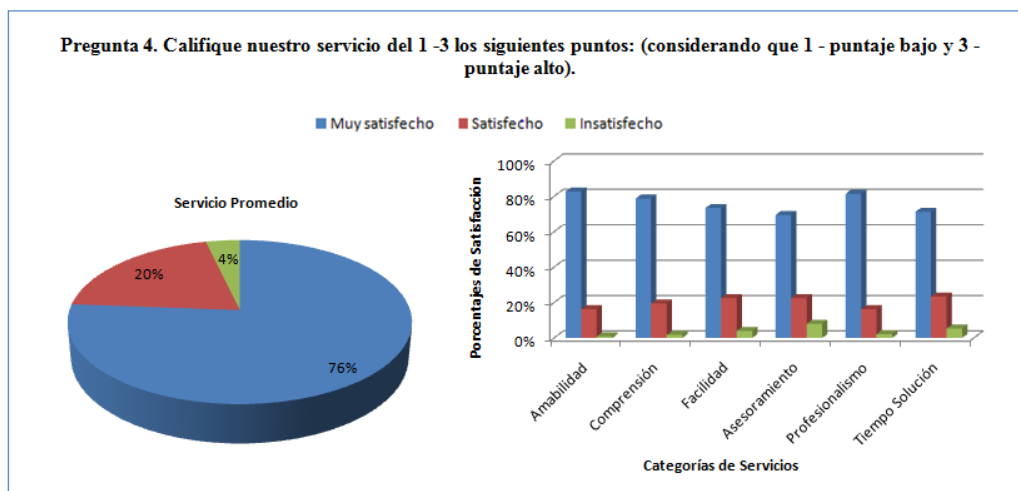
Tabla 15. Calificación del servicio al cliente por categorías

Nº de respuestas por categoría							
Categorías	Amabilidad	Comprensión	Facilidad	Asesoramiento	Profesionalismo	Tiempo Solución	Servicio Promedio
Muy satisfecho	187	178	166	157	184	161	172
Satisfecho	37	44	51	51	37	53	46
Insatisfecho	2	4	9	18	5	12	8
TOTALES	226						226
Representación porcentual de las respuestas por categoría							
Categorías	Amabilidad	Comprensión	Facilidad	Asesoramiento	Profesionalismo	Tiempo Solución	Servicio Promedio
Muy satisfecho	83%	79%	73%	69%	81%	71%	76%
Satisfecho	16%	19%	23%	23%	16%	23%	20%
Insatisfecho	1%	2%	4%	8%	2%	5%	4%
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 4. Calificación del servicio al cliente por categorías



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El servicio que brinda el Centro de Contacto por medio de los agentes telefónicos se rige por categorías como amabilidad, asesoramiento y otras, que permiten una atención al cliente adecuada. Los resultados evidencian que el índice promedio de servicio es del 76% causado por las siguientes razones:

- a) Con respecto a la amabilidad, los clientes en su gran mayoría están satisfechos, de acuerdo a los hechos en campo se ha comprobado que es un parámetro decisivo en el servicio al cliente, debido a que si los agentes telefónicos son amables el momento que están al teléfono, el cliente reacciona de manera correcta, pero habido casos en que el cliente es muy complicado y es necesario definir estrategias y la forma que el cliente debe ser tratado.
- b) Con respecto a la comprensión, un 79% son los clientes que se sienten comprendidos; al instante de comprobar en campo, la clave es saber escuchar al cliente, para lo cual la profesionalización de los agentes es primordial, siempre y cuando se tenga una norma a seguir. Cabe mencionar que hay clientes que les

gusta hablar bastante de su vida personal, entonces hay llamadas que se demoran, por lo tanto se define que una llamada no debería ser así, pero, los clientes tienen una relación estrecha con los agentes, pero es necesario formalizar el trato.

- c) La facilidad que tiene el agente de comunicarse con el cliente es de un 73%, lo realiza de acuerdo a sus capacidades para escucharlos, más no porque se le ha educado cómo debería ser y hacer, además, depende de la información y el cómo se le proporcione al agente para que pueda difundir eficientemente a su cartera de clientes.
- d) El asesoramiento que se le brinda al cliente tiene un 69% de aceptación por parte de los clientes. Esto se da porque cuando se asesora al cliente, se debe mencionar temas como: ventas, cobranzas, promociones, nuevas colecciones, impulso del producto tradicional, estado de cuenta del cliente y otros asuntos; debido a la cantidad de cosas que es necesario estar al pendiente, a veces los agentes telefónicos se centran en un aspecto dejando de lado el resto de aspectos.
- e) El profesionalismo percibido por los clientes es del 82%, considerando que el cliente lo puede percibir un buen servicio como profesionalismo, en base a los hechos en campo el profesionalismo no sólo se construye con amabilidad sino con experiencia y la formación que desde el área administrativa se proporcione.
- f) El tiempo de solución la mayoría de veces depende de la gestión ágil del agente telefónico, pero, hay ocasiones que dependen de otras áreas por eso es necesario conocer el sistema de coordinación de las actividades.

Pregunta 5.- Los medios por los cuales se comunica son:

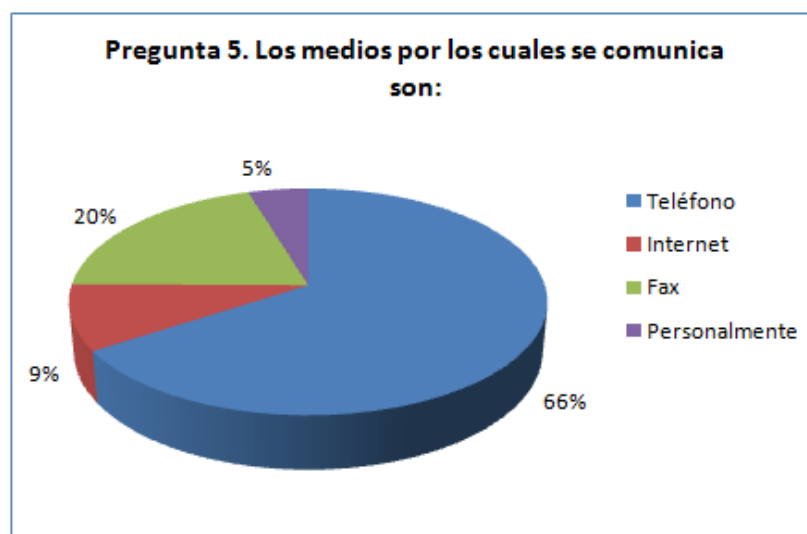
Tabla 16. Medios de comunicación con el cliente

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
Teléfono	225	65,79%
Internet	32	9,36%
Fax	69	20,18%
Personalmente	16	4,68%
TOTALES	342	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 5. Medios de comunicación con el cliente



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Se demuestra que el agente está en contacto con el cliente a través del teléfono en un 66%, demostrándose así la naturaleza del Centro de Contacto como base la atención

telefónica, la misma que se ha ido incrementando a la vez que el cliente se ha adaptado a la forma de trabajo.

Como segundo punto de contacto es el fax en un 20%, esto se debe por respaldo de los pagos realizados, los clientes envían papeletas de depósito o inclusive pedidos que requieren con la finalidad de agilizar y asegurarse de las operaciones realizadas. La comunicación que tienen los clientes con los agentes lo complementan a través del fax.

El tercer punto de contacto es el internet en un 9%, medio que se está desarrollando poco a poco pero es necesario que tenga mayor difusión y asesoramiento a los clientes. El cliente que se comunica por medio de esta vía manifiesta que es efectiva porque hay la posibilidad de enviarle fichas comerciales, promociones o diferente información, cada vez el internet aumentará la frecuencia de utilización, pero todo depende de los clientes, ya que la mayoría vive en las afueras de las ciudades, por lo tanto, se les complica tener acceso a internet en su sitio laboral.

Y, como último punto de contacto con el cliente es el medio personal en un 5%, porque hay pocas ocasiones que los clientes acuden a la empresa y los agentes telefónicos responsables les asesoran de igual forma como se hiciera en el resto de medios. El medio personal no es mayor por la naturaleza del Centro de Contacto.

Pregunta 6.- El tiempo de espera antes de que un agente telefónico le conteste es:

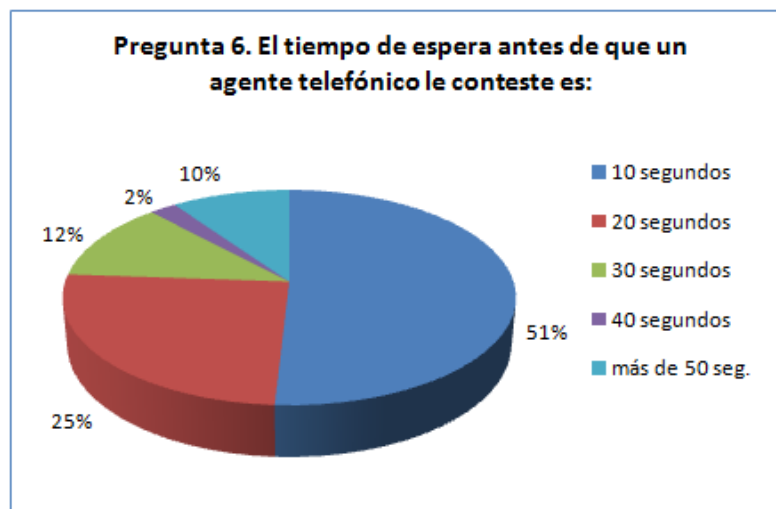
Tabla 17. Tiempo de espera antes de contestar una llamada de un cliente

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
10 segundos	115	50,88%
20 segundos	57	25,22%
30 segundos	27	11,95%
40 segundos	5	2,21%
más de 50 seg.	22	9,73%
TOTALES	226	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 6. Tiempo de espera antes de contestar una llamada de un cliente



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Cuando un cliente llama al Centro la atención debe ser al primer contacto y sobre todo se debe evitar que no espere tanto tiempo en la línea, porque el tiempo se convierte en un enemigo al momento de fidelizar a los clientes.

En la presente respuesta se puede observar que el 51% de clientes están conformes al momento en que el agente telefónico le conteste en 10 segundos, pero es necesario que una base direcciona cuál sería el parámetro ideal.

Se ha logrado los 10 segundos con la concientización de que el teléfono no debería sonar más de 3 veces. No obstante, un 25% de clientes mencionan que se demoran como 20 segundos en contestar, lo cual va en aumento, hasta llegar con el 10% de los clientes que mencionan que se demoran más de 50 segundos en contestar, esto es debido a las conversaciones que se mantiene con el cliente al extenderse más en sus demandas.

Pregunta 7.- Cuál es su nivel de satisfacción del 1 al 3, considerando que 1 es bajo y 3 es alto.

Tabla 18. Nivel de satisfacción del cliente

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
1 Baja	5	2,21%
2 Mediana	57	25,22%
3. Alta	164	72,57%
TOTALES	226	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 7. Nivel de satisfacción del cliente



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La pregunta principal y la más importante que resume a toda la encuesta es la pregunta 7, donde se notifica que el índice de satisfacción del cliente es del 73%, esta gráfica unifica los criterios o parámetros de la encuesta.

El índice obtenido es debido a la no estandarización de procesos, políticas, atención al cliente, formación y profesionalización de agentes comerciales. La metodología de labor que se aplica en el Centro de Contacto es dinámica, es utilizada para llevar a cabo las diferentes actividades operativas y administrativas.

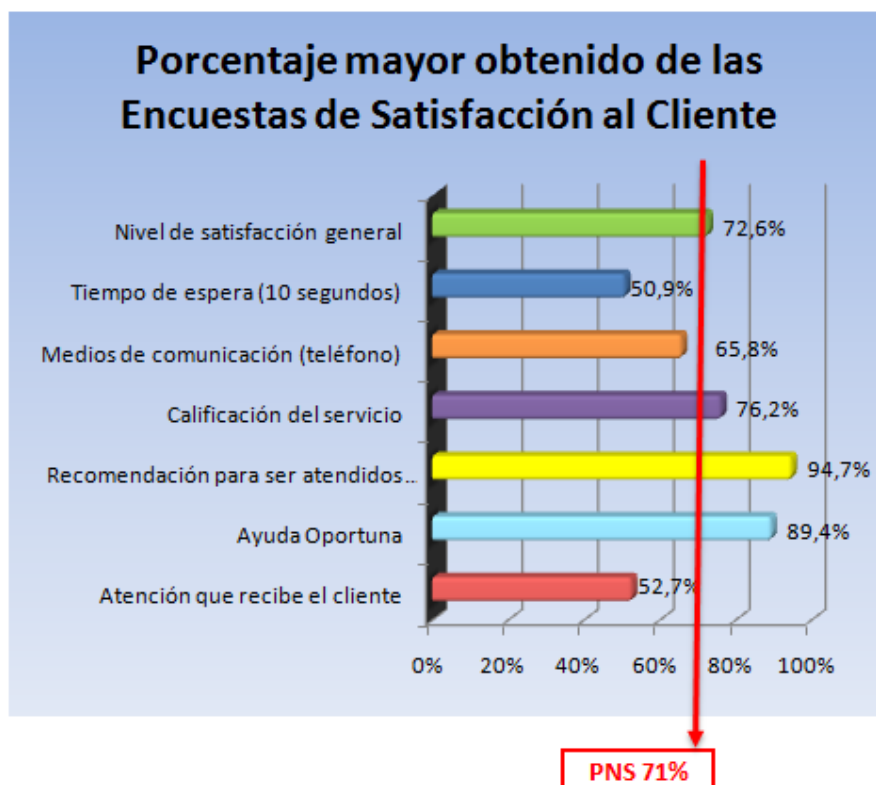
Tabla 19. Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
N°	Categoría	Parámetro	Porcentaje obtenido
1.	Atención que recibe el cliente	Excelente	52,7%
2.	Ayuda Oportuna	Sí	89,4%
3.	Recomendación para ser atendidos po el call center	Sí	94,7%
4.	Calificación del servicio	Muy satisfecho	76,2%
5.	Medios de comunicación (teléfono)	Teléfono	65,8%
6.	Tiempo de espera (10 segundos)	10 segundos	50,9%
7.	Nivel de satisfacción general	Alta	72,6%
Promedio del nivel de satisfacción del cliente del Centro de Contacto (PNS)			71,7%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 8. Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Después de haber analizado los resultados de cada pregunta, es fundamental presentar los resultados en modo de tabla resumen, de modo que se tenga una visión global del nivel de satisfacción del cliente siendo un promedio de 71%, es decir es necesario trabajar en la satisfacción de nuestro eje principal como lo es el cliente, el resultado se da debido a los parámetros de servicio como son: amabilidad, profesionalismo, facilidad de comunicación, etc.; además se da por la atención que reciben los clientes por aparte de los agentes. Un punto para mencionar es que los clientes recomendarían positivamente a otras personas para que sean clientes del Centro de Contacto.

4.2.2. Resultados de Encuestas al personal de ventas de Plasticaucho Industrial

A más de las encuestas a los clientes, se aplicó una encuesta al personal de ventas siendo tomada la población completa, porque el Centro de Contacto coordina las diferentes actividades operativas o administrativas, se aplicó con el propósito de conocer el punto de vista que tienen las personas que están relacionadas con el Centro. A continuación se presenta los siguientes resultados y su análisis sobre la su perspectiva.

Pregunta 1.- ¿Conoce la importancia que tendría la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

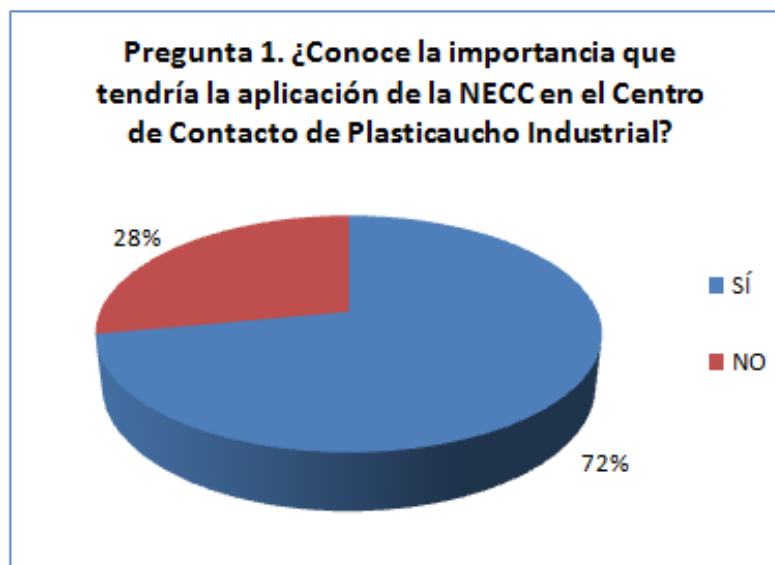
Tabla 20. Importancia de la aplicación de la NECC para el personal de ventas

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	36	72,00%
NO	14	28,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 9. Importancia de la aplicación de la NECC para el personal de ventas



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El 72% del personal encuestado conoce la importancia que tendría la aplicación de la NECC, esto se debe porque saben que tiene relación con la satisfacción del cliente, entonces, toman en cuenta que todo lo que sea en beneficio del mismo hará que la empresa se desarrolle y a la vez el Centro de Contacto al preocuparse por mejorar la gestión operativa y por ende la administrativa.

Pregunta 2.- ¿Cuáles serían los 3 beneficios más importantes que tendría la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

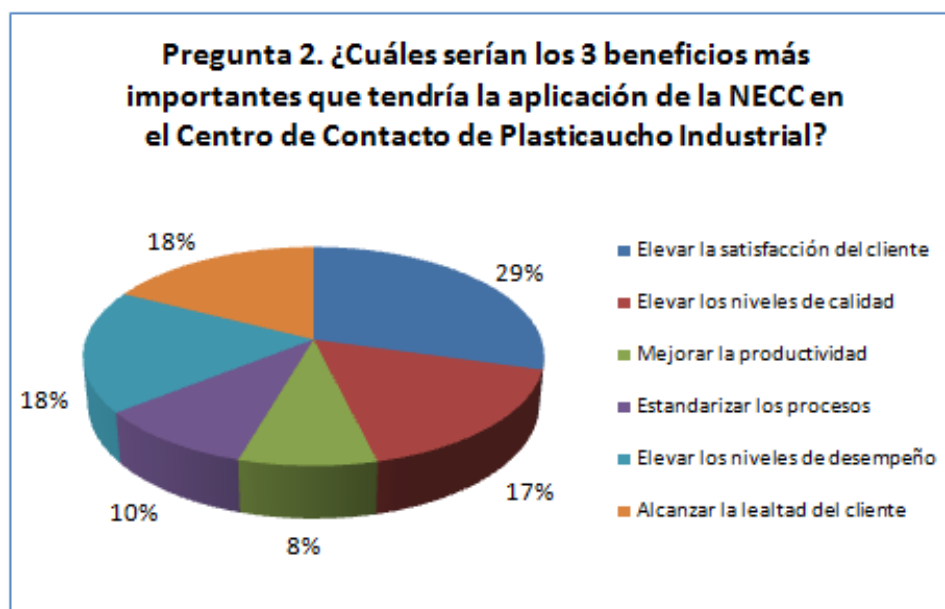
Tabla 21. Beneficios de la aplicación de la NECC

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
Elevar la satisfacción del cliente	42	29,37%
Elevar los niveles de calidad	24	16,78%
Mejorar la productividad	12	8,39%
Estandarizar los procesos	14	9,79%
Elevar los niveles de desempeño	26	18,18%
Alcanzar la lealtad del cliente	25	17,48%
TOTALES	143	100%

Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 10. Beneficios de la aplicación de la NECC



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Existe una serie de beneficios a causa de la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto, pero es necesario mencionar que principalmente se pretende elevar la satisfacción del cliente, así como muestra el 29% en la presente gráfica, a través de la estandarización de procesos que permitiría incrementar la productividad porque si dentro de un área se define claramente el funcionamiento de las operaciones tendríamos como consecuencia un alto nivel de desempeño, lo que se refleja en la encuesta en un 18%.

En estos resultados se debe poner atención que los factores más influyentes son los que están relacionados con el cliente, pero si se desea entregar un servicio con calidad, también afecta una aplicación de una norma por ejemplo.

Pregunta 3.- ¿Cuáles cree que son las 2 áreas más beneficiadas debido a la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?.

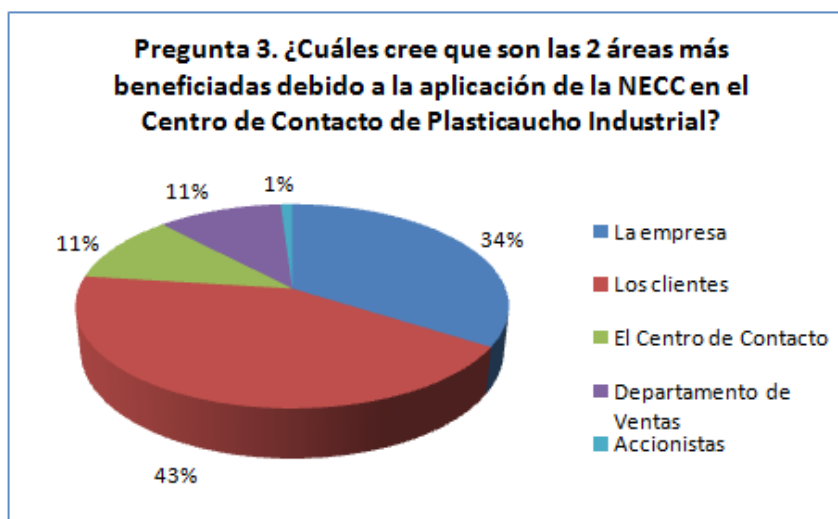
Tabla 22. Áreas beneficiadas debido a la aplicación de la NECC

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
La empresa	34	34,00%
Los clientes	43	43,00%
El Centro de Contacto	11	11,00%
Departamento de Ventas	11	11,00%
Accionistas	1	1,00%
TOTALES	100	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 11. Áreas beneficiadas debido a la aplicación de la NECC



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La pregunta 3 evidencia que el área más beneficiada es el cliente en un 43%, por lo tanto, es la aseveración que si se aplica un modelo o marco de referencia al Centro, se obtendrán mejores resultados operativos y administrativos. Como el Centro es parte de Plasticaucho Industrial, otra área beneficiada es la misma empresa, al poder incrementar el nivel de satisfacción cambia la percepción global de la compañía.

Según la encuesta se determina que un 11% beneficia al Centro de Contacto desde la perspectiva externa, pese a ese resultado, en la realidad la aplicación de una norma o un modelo construye el camino a seguir del equipo del Centro, es donde se convergen habilidades, capacidades y destrezas para mejorar la gestión operativa y administrativa.

Pregunta 4.- ¿Considera que la aplicación de la NECC mejoraría la atención al cliente que brinda el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?.

Tabla 23. Mejoramiento de la atención al cliente

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	48	96,00%
NO	2	4,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 12. Mejoramiento de la atención al cliente



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La atención al cliente se ve inmersa en todo ámbito, mucho más si el Centro está enfocado en ese aspecto, por lo que en la presente gráfica se afirma en un 96% que la aplicación de la NECC mejoraría la atención, siendo punto primordial para elevar la productividad del centro y el nivel de desempeño del equipo.

Pregunta 5.- ¿Considera que la aplicación de la NECC mejoraría la productividad de la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto?.

Tabla 24. Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	48	96,00%
NO	2	4,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 13. Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La presente gráfica es clave porque el 96% del personal encuestado está de acuerdo que si se aplica la NECC se mejoraría la productividad de la gestión operativa y administrativa.

Es básico mencionar que la productividad de la gestión operativa está dada por la gestión en ventas, cartera y efectividad; mientras que la gestión administrativa al momento se da por la cantidad de reportes que se emiten y se evalúan.

Pregunta 6.- Indique ¿Qué nivel de Atención al Cliente brinda el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial interna y externamente?.

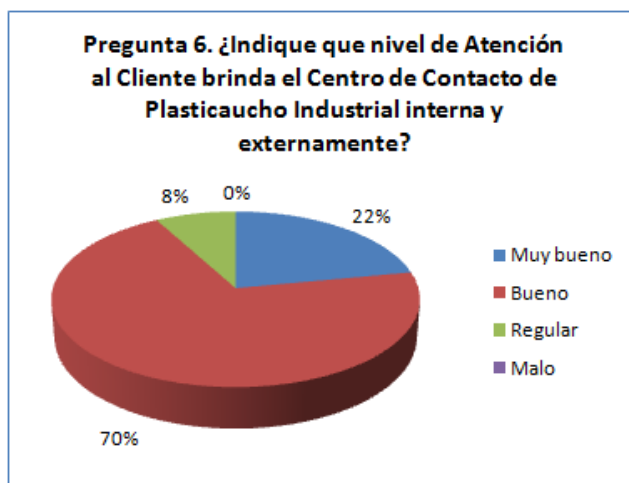
Tabla 25. Nivel de atención al cliente desde el punto de vista del personal de ventas

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
Muy bueno	11	22,00%
Bueno	35	70,00%
Regular	4	8,00%
Malo	0	0,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 14. Nivel de atención al cliente desde el punto de vista del personal de ventas



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Así como la perspectiva de parte del cliente era buena sobre la atención que recibe, la perspectiva del personal de ventas considerada como “buena” es del 70%, es decir, no es ni muy buena ni regular, por lo tanto, si debería tener la tendencia de ser muy bueno o excelente. El personal tiene ese punto de vista porque ellos están en contacto con nuestros clientes cuando el Centro coordina con ellos para visita de clientes ocasionales por algún pago, o los clientes eran anteriormente de los otros canales (Masivo, Selectivo y Apoyo), por esa razón en la empresa se tiene un conocimiento global de todos los clientes.

Hay ocasiones en que clientes de un canal determinado pasan al Centro o viceversa, tomando en cuenta que para ser considerada una atención excelente es saber cómo solventar todos los requerimientos del cliente al primer contacto.

Pregunta 7.- ¿Considera que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener procesos administrativos y comerciales estandarizados para brindar un servicio de calidad?

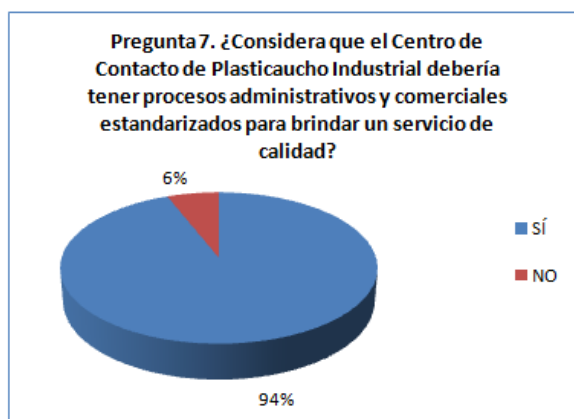
Tabla 26. Procesos administrativos y comerciales estandarizados

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	47	94,00%
NO	3	6,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 15. Procesos administrativos y comerciales estandarizados



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Un servicio de calidad es el resultado de varios cambios, adecuaciones del sistema de trabajo, donde se confluye las habilidades, relaciones interpersonales con los clientes, la eficiencia y facilidad de comunicarse agente – cliente y otros aspectos adicionales.

Es fundamental poner atención que para todo esto es vital un desarrollo interno del área operativa y administrativa; por dicha razón esta pregunta ratifica con un 96% que el Centro de Contacto debería tener estandarizados sus procesos y políticas que ayudarían a brindar un servicio de calidad.

Pregunta 8.- ¿La calidad en el servicio de atención al cliente debe ser fundamental para obtener resultados eficientes y eficaces en un Centro de Contacto?

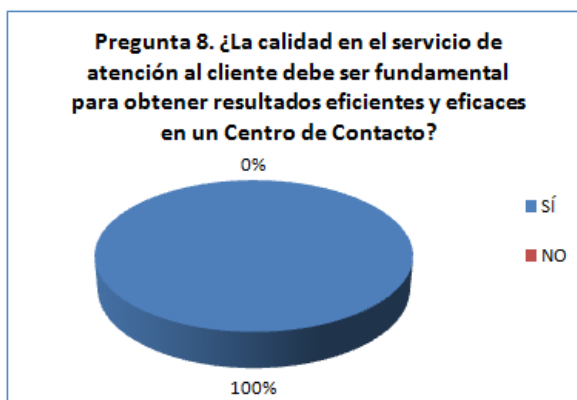
Tabla 27. Resultados eficientes y eficaces

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	50	100,00%
NO	0	0,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 16. Resultados eficientes y eficaces



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La calidad en la atención al cliente es primordial para obtener resultados de la interacción que mantenga el agente con el cliente, además, los resultados son eficientes porque es un elemento de la calidad, el mismo que se debe cumplir al igual que la eficacia; y esto se demuestra en el acuerdo que tiene el personal de ventas en un 100% que la atención al cliente necesita calidad.

Pregunta 9.- ¿Es necesario un Plan de Capacitación para los miembros de un Centro de Contacto?

Tabla 28. Plan de Capacitación

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	50	100,00%
NO	0	0,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 17. Plan de Capacitación



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El desarrollo del Centro depende del recurso humano que se tenga, siendo el punto de partida para la aplicación de la NECC, es muy importante que el equipo tenga una formación durante su estadía en el Centro, por lo tanto, el plan de capacitación es elemental para el mejoramiento de su nivel de desempeño, de esta manera se reafirma la necesidad de tener un plan de capacitación para el equipo del Centro de Contacto en un 100%.

Pregunta 10.- ¿El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener un seguimiento permanente de su desempeño para garantizar el cumplimiento de estándares de servicio y productividad?

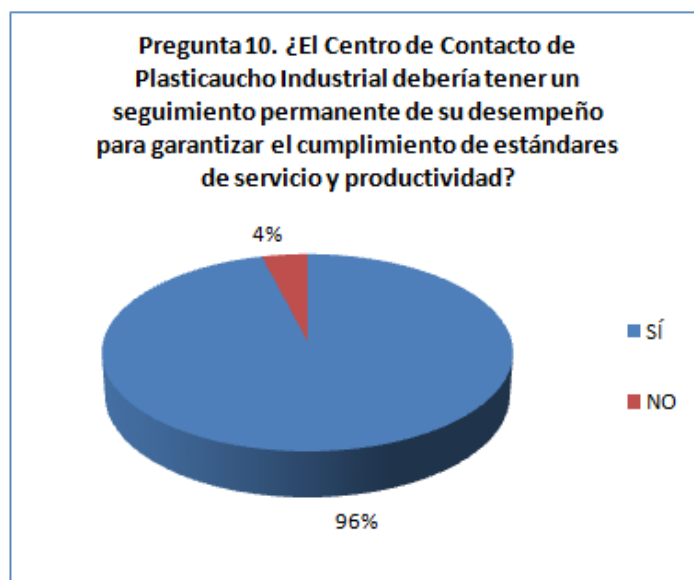
Tabla 29. Seguimiento del desempeño

Parámetros	Nº respuestas	Representación porcentual
SÍ	48	96,00%
NO	2	4,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 18. Seguimiento del desempeño



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Toda metodología que sea aplicada en un Centro de Contacto debe tener un seguimiento permanente para conocer su evolución y tomar las acciones respectivas, de acuerdo a la investigación en campo se tiene un seguimiento de la metodología propia que se aplica, sin embargo, no se determinan en forma decisiva los parámetros que deben regir a un Centro respaldado con una norma o modelo como punto de referencia; siendo el seguimiento importante para garantizar los estándares de servicio y productividad como lo confirma el 96% de personal encuestado al estar de acuerdo con la pregunta.

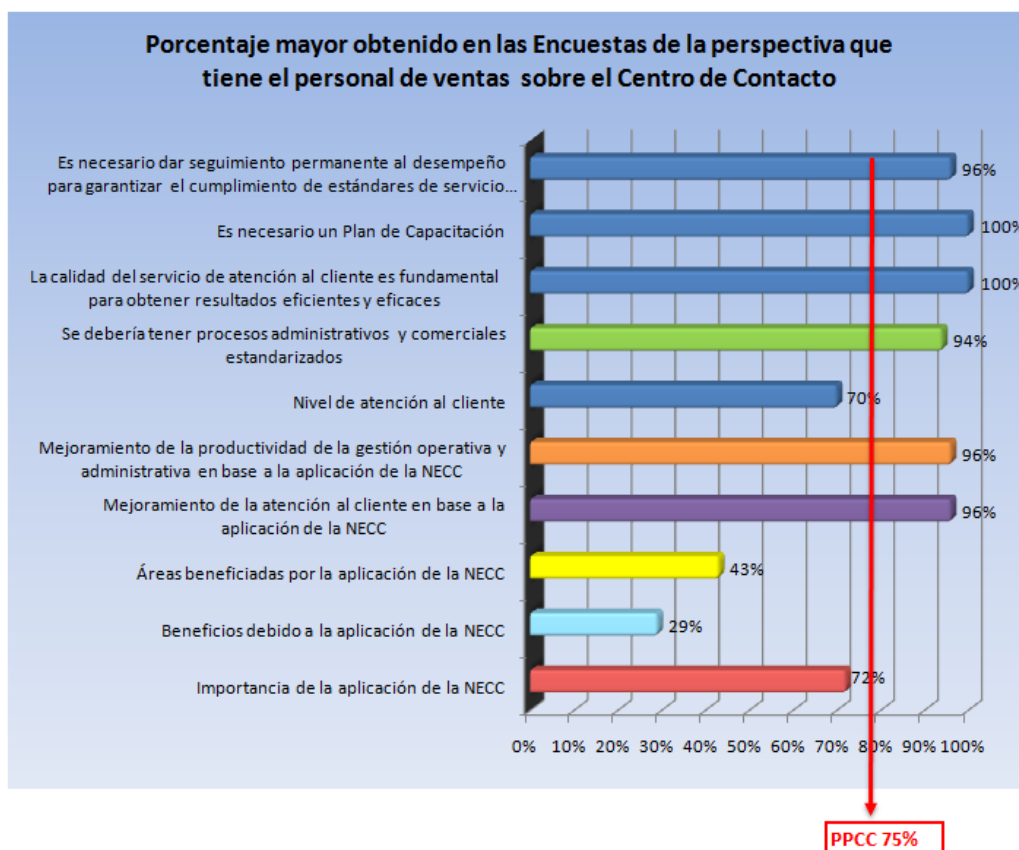
Tabla 30. Resumen de Resultados de la encuesta de la perspectiva que el personal de ventas tiene con respecto al Centro de Contacto

TABLA RESUMEN DE RESULTADOS DE ENCUESTA AL PERSONA DE VENTAS			
N°	Categoría	Parámetro mayor	Porcentaje obtenido
1.	Importancia de la aplicación de la NECC	Sí	72,0%
2.	Beneficios debido a la aplicación de la NECC	Elevar la satisfacción del cliente	29,0%
3.	Áreas beneficiadas por la aplicación de la NECC	Los clientes	43,0%
4.	Mejoramiento de la atención al cliente en base a la aplicación de la NECC	Sí	96,0%
5.	Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa en base a la aplicación de la NECC	Sí	96,0%
6.	Nivel de atención al cliente	Bueno	70,0%
7.	Se debería tener procesos administrativos y comerciales estandarizados	Sí	94,0%
8.	La calidad del servicio de atención al cliente es fundamental para obtener resultados eficientes y eficaces	Sí	100,0%
9.	Es necesario un Plan de Capacitación	Sí	100,0%
10.	Es necesario dar seguimiento permanente al desempeño para garantizar el cumplimiento de estándares de servicio y productividad	Sí	96,0%
Promedio de la perspectiva que tiene el personal de ventas con el Centro de Contacto (PPCC)			75,0%

Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Gráfica 19. Resumen de Resultados del Nivel de satisfacción del cliente



Fuente: Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas sobre su perspectiva con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Como resumen de los resultados de la perspectiva global que tiene el personal de ventas sobre el Centro de Contacto, tenemos que el promedio de sus resultados como muestra la gráfica anterior es del 75%, lo cual se refleja en los siguientes puntos:

- El nivel de atención al cliente es considerado como bueno en un 70%, es un nivel medio ni malo ni muy bueno, por lo tanto, es necesario trabajar en ello.

- Los clientes son los más beneficiados en cuanto a la aplicación de la NECC en un 43%, porque el enfoque principal de la NECC es la satisfacción del cliente.
- De un 100% de beneficios, el mayor beneficio es elevar la satisfacción del cliente reflejado en la encuesta en un 29%, sin embargo, no es tan alto pero el principal es ese.

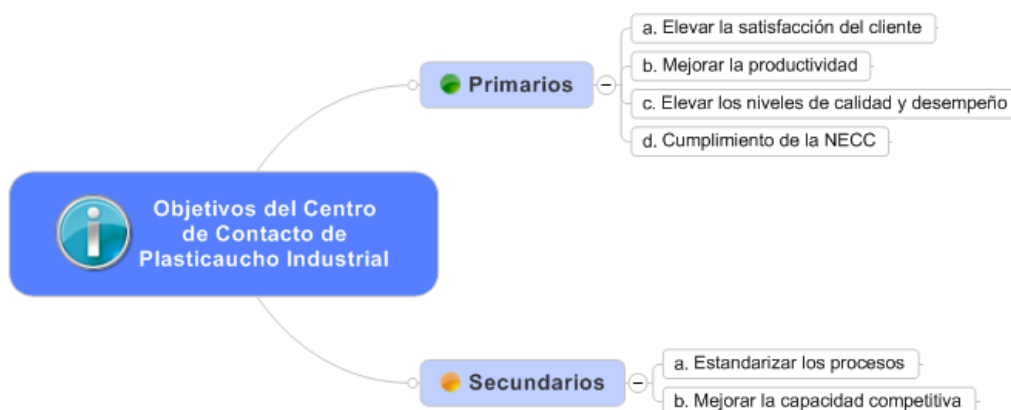
4.2.3. Resultados de Entrevistas del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Para finalizar la investigación del problema en estudio, se aplicó una entrevista al directivo del Centro de Contacto, con el objetivo de determinar cuál es el enfoque estratégico del negocio y su perspectiva. Por lo tanto, se ha obtenido los argumentos de dos entrevistas que han permitido analizar a nivel gerencial la situación del centro.

- a) **Importancia de la NECC:** A nivel gerencial conocen y están muy al tanto sobre su aplicación futura, es importante mencionar que la NECC es acorde a las características de los centros de contacto, siendo fundamental el papel que juega desde el área gerencial hasta el área operativa, todos los elementos deben estar alineados en primer lugar para su aplicación, por eso es que el área gerencial debe estar al frente para llevar a cabo este avance del Centro y en especial que es un modo de alinearse con normas internacionales, es decir las mejores prácticas para el éxito competitivo.

- b) **Objetivos del Centro de Contacto:** Los objetivos en cualquier empresa son necesarios para saber qué es lo que queremos obtener en un período determinado. De acuerdo a la entrevista se determinó cuáles serían los objetivos primarios y secundarios del Centro, así como la siguiente figura:

Figura 32. Definición de objetivos del Centro de Contacto



Fuente: Entrevista a Gerencia del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Una vez que en las entrevistas se definieron los objetivos, se puede observar que la satisfacción del cliente es el primer enfoque que para su logro se basa en el mejoramiento de la productividad, elevación del nivel de desempeño, estandarización de procesos y con un pilar fundamental como la NECC, y su resultado será mejorar la capacidad competitiva y el cumplimiento de la norma.

c) **Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa**

A través de la investigación realizada tanto a nivel de clientes, personal que labora en ventas y a nivel gerencial, se reafirma que la productividad de la gestión operativa y administrativa mejoraría con su aplicación, porque

proporciona los lineamientos generales y específicos para estandarizar las operaciones y el desarrollo de las actividades internas y externas del Centro.

d) Seguimiento del desempeño del Centro

Las entrevistas mostraron que para garantizar la satisfacción del cliente, es necesario el cumplimiento de estándares de productividad y mejoramiento continuo de las operaciones y dar un seguimiento permanente del desempeño del Centro. Actualmente se maneja un seguimiento como se mencionaba antes de su propia metodología sin una base documentada de lo que se debería medir.

e) Obstáculos para la aplicación de la NECC

Los obstáculos para su aplicación depende de quién esté en Gerencia de la empresa, si está consciente de que es esencial aplicar para que la atención sea diferente, dinámica, con calidad y eficiente; no habría problema, ese es el caso de Plasticaucho Industrial, no existirían obstáculos para su aplicación, más bien existiría el apoyo necesario, lo cual es clave para su desarrollo, al saber que en el Centro se concentran las llamadas entrantes a la compañía.

f) Plan de capacitación para el equipo del Centro

Como parte de la NECC consta el plan de capacitación, el mismo que se confirma a nivel gerencial ser substancial para desarrollar en forma interna el Centro y a la par se pone en práctica el momento de la atención con los clientes, la formación es la clave del servicio.

g) Encuestas de satisfacción al cliente

Como se indicó anteriormente no se han realizado encuestas de satisfacción del Centro, por esta razón también se confirman ciertas dudas de la percepción del cliente, la encuesta es una base de datos donde podemos observar el estado de satisfacción del cliente y que hacer en beneficio de ello.

h) Encuesta de satisfacción del clima laboral

Así como se aplicaría encuestas de satisfacción periódicas (pueden ser semestrales) es básico aplicar encuestas de clima laboral, lo cual permitiría no sólo estar pendiente del cliente sino del recurso humano, porque es el motor del Centro, actualmente se tiene un ambiente estable, pero si sería óptimo realizar encuestas del clima para conocer las expectativas y nuevas ideas para el desarrollo del Centro.

i) Modelo de referencia de profesionalización del equipo

El nivel de desempeño del Centro depende de la profesionalización que tenga el equipo, los conocimientos que tienen son básicos pero se deben especializar y adoptar técnicas de acuerdo a las circunstancias, por ese motivo la profesionalización es un objetivo principal de la NECC, la misma que contribuirá con su alineamiento para el equipo.

j) Documentación del Centro de Contacto

La documentación en todo ámbito es fundamental, pero mucho más si la labor es con el cliente, el mismo que no visualiza la documentación pero es la base para el desenvolvimiento de las actividades del Centro, convirtiéndose trascendente disponer de documentación como: misión visión, objetivos, etc. Al momento el Centro cuenta con:

- Procesos y políticas no estandarizados o alineados a una norma internacional.
- El conocimiento del negocio lo tiene cada uno en sus mentes y no documentado.
- La misión, visión y valores no se tiene aún.
- Las metas se tiene de acuerdo a los parámetros del Centro anteriormente definidos.

- Los objetivos se tiene pero no del Centro en sí, sino del Plan de Acción 2010, que sirve como fundamento para su elaboración.
- Las funciones y responsabilidades se tiene definido porque el área de Gestión Humana se encarga de este tema.
- El plan estratégico no se tiene definido sino planes de acción anuales, este asunto lo muestra la NECC cómo debería ser y el tiempo que debería tomarse.
- La orientación al usuario tiene cada miembro del equipo, se los ha concientizado sobre la importancia del cliente para el Centro y para la empresa, siendo un punto a desarrollarse en documentación pero también dentro del plan de capacitación.
- El tema de la responsabilidad social debería formalizarse y estandarizarse porque no se lo ha tomado en cuenta dentro de planes u objetivos del Centro, siendo un punto primordial en el entorno actual, en especial para dar la importancia que se debe a cada elemento que rodea al centro.

En conclusión, se obtuvo la opinión gerencial para conocer cuál es el camino a seguir, las acciones a tomar y los puntos importantes para la correcta aplicación de la NECC.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

4.3.1. Conclusiones

- La atención al cliente que se brinda actualmente es de un nivel de calidad aceptable que satisface sus necesidades, reflejada en un 57% de una atención excelente según la encuesta de satisfacción del cliente, no obstante, existe la seguridad de que es necesario la implantación de procesos porque hay un 51% del tiempo medio de espera para el cliente, donde el agente telefónico no contesta en forma rápida, para lo cual es importante optimizar la gestión operativa que se realiza diariamente.
- El Centro de Contacto tiene un control básico de número de llamadas recibidas, atendidas y abandonadas para conocer en forma global el nivel de servicio que tendría el Centro de Contacto, pero no se tienen definidos indicadores de servicios o establecidas metas porcentuales. Además, no se ha aplicado una encuesta de satisfacción al cliente del centro para tener un punto de partida de requerimientos y expectativas de los clientes.
- El direccionamiento estratégico del CC de Plasticaucho está basado en una metodología propia donde se cuenta con políticas generales y de monitoreo, pero, no se cuenta con una misión, visión, plan estratégico, enfoque de responsabilidad social y otros temas relacionados, es decir, no se cuenta con una definición del camino estratégico del Centro de Contacto basado en un marco referencial de calidad.
- La estabilidad y bienestar laboral del equipo humano del centro no se lo ha cuantificado o analizado en forma profunda para crear un clima laboral confortable en base a encuestas, planes de carreras o incentivos.

4.3.2. Recomendaciones

- Es fundamental la definición de procesos y procedimientos que tienen que ver con la interacción con el cliente o como complemento de dicha interacción, la satisfacción del cliente no sólo depende de la cordialidad sino depende del profesionalismo que implica al gestionar una venta, un cobro o un servicio; esta satisfacción debe ser medida con una encuesta en forma semestral la misma que debe basarse de acuerdo a los indicadores requeridos que muestra la NECC.
- Es necesario definir indicadores de servicio para conocer qué nivel de cumplimiento de la administración de llamadas se tiene con relación al servicio y atención que se brinda; indicadores de calidad para crear el círculo de la mejora continua e indicadores de fuerza de trabajo para otorgar la calidad de carga de trabajo que se merece la gestión operativa y administrativa.
- Es substancial que el Centro de Contacto realice su reestructuración interna iniciando con la definición de los lineamientos estratégicos como son: Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico, Planes de Trabajo, Orientación al usuario y Enfoque de responsabilidad social; estos son los pilares fundamentales para organizar y determinar adecuadamente la gestión operativa y administrativa.
- Para que el equipo humano labore eficiente y eficazmente se debe poner más atención al clima que se tiene internamente a través de una encuesta que permita conocer sus necesidades y expectativas; además, la generación de un Plan de Carrera y la puesta en marcha de un Plan de Incentivos contribuirá para el crecimiento del personal y en especial con todo esto se tendrá un bienestar laboral estable.

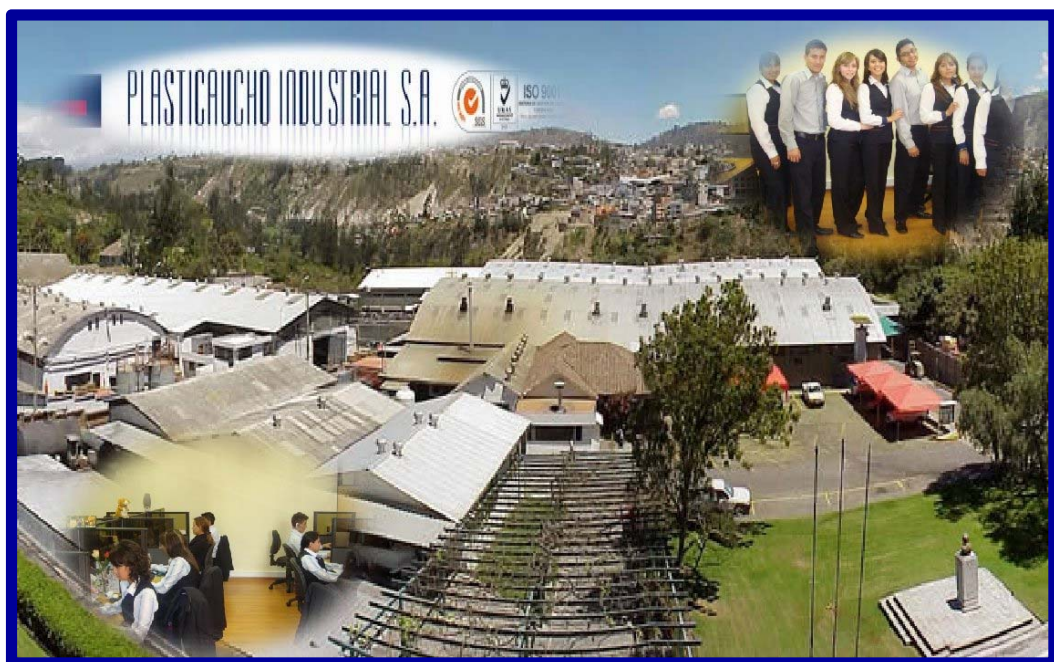
CAPÍTULO V

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

5.1.Tema

Implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto NECC.

La investigación y el estudio para la implantación de la NECC se efectuaron en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.



5.2. Antecedentes de la propuesta

Una vez realizada la investigación sobre los Centros de Contacto, su entorno y las certificadoras que pueden ser marco referencial para una mejor gestión operativa y administrativa se determina que la norma más adecuada es la Norma de Excelencia de Centros de Contacto, la misma que contribuye al incremento de la satisfacción del cliente, servicio de calidad, garantía de la excelencia operativa y administrativa, estrategias de negocio y de contacto para una adecuada administración de la interacción que tiene el centro de contacto con el cliente.

Luego de haber investigado dichos contenidos, se aplicó las encuestas y entrevistas al personal involucrado con el centro llegando a la conclusión que era indispensable un modelo o marco de referencia para mejorar la gestión operativa y administrativa y para esto la más indicada es la Norma de Excelencia de Centros de Contacto.

5.3.Objetivo general

Mejorar la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A., mediante la implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto.

5.4.Objetivos específicos

- Definir los lineamientos estratégicos, operativos y administrativos.
- Estructurar la perspectiva de Gestión Humana en base a la NECC.
- Verificar y plantear la tecnología apropiada que debería tener el centro.
- Determinar los procesos e indicadores de gestión, servicio y eficiencia.
- Desarrollo del plan de implantación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

5.5. Justificación

La presente propuesta de viabilizar la implantación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial es imprescindible pues para que la gestión operativa y administrativa esté encaminada al mejoramiento debe fundamentarse en las 4 etapas que comprende la NECC como son:

- **Direccionamiento Estratégico:** nos permitirá definir el entorno y el enfoque del centro de contacto para llevarlo a la excelencia de su gestión.
- **Gestión Humana:** de acuerdo a la norma se definirá los lineamientos y la formación que debería tener el centro conjuntamente con el plan de carrera.
- **Tecnología:** es necesario verificar que la tecnología y las adecuaciones sean adaptadas a la realidad del centro.
- **Operaciones:** si el centro de contacto desea mejorar en todo sentido es primordial que tenga procesos que rijan tanto la gestión operativa como la administrativa, en especial para que las operaciones que se lleven a cabo se las realice de modo planificado y estructurado.

Las etapas de la NECC se realizarán con el apoyo de varios departamentos de la empresa como contribución para el mejoramiento de la gestión del centro de contacto, pero, es importante mencionar que a través de la implantación de la norma las actividades se estandarizarán y se formalizarán de manera adecuada.

En base a las 4 etapas de la NECC, el mejoramiento de la productividad tendrá resultados como:

- Elevar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la interacción del cliente con el agente telefónico al tener un verdadero conocimiento de las necesidades y expectativas de los mismos.
- Profesionalizar a los agentes telefónicos para garantizar la excelencia operativa y como consecuencia un nivel elevado de su desempeño.
- Definición del marco estratégico del centro de contacto.
- Definición de estándares de calidad enfocados al primer punto es decir satisfacción del cliente.

La implantación se la hace además porque no basta una metodología propia del centro, pues con ello se tiene ciertos puntos de control, sin embargo, es elemental tener una base o un marco de referencia para normalizar las operaciones y el control bajo estándares de calidad de acuerdo a las mejores prácticas que se encuentran en la NECC; esa es una razón más para implantarla en el Centro de Contacto, porque todas las estrategias, procesos y procedimientos están unificados en una sola norma y el centro que las adopte será integral en el ámbito operativo y administrativo.

En la presente propuesta se establecerá la programación que seguirá el centro de contacto para la respectiva implantación y además el desarrollo de ciertos puntos predominantes que determinan el funcionamiento efectivo del centro y que trae como consecuencia un mejoramiento de la gestión operativa y administrativa.

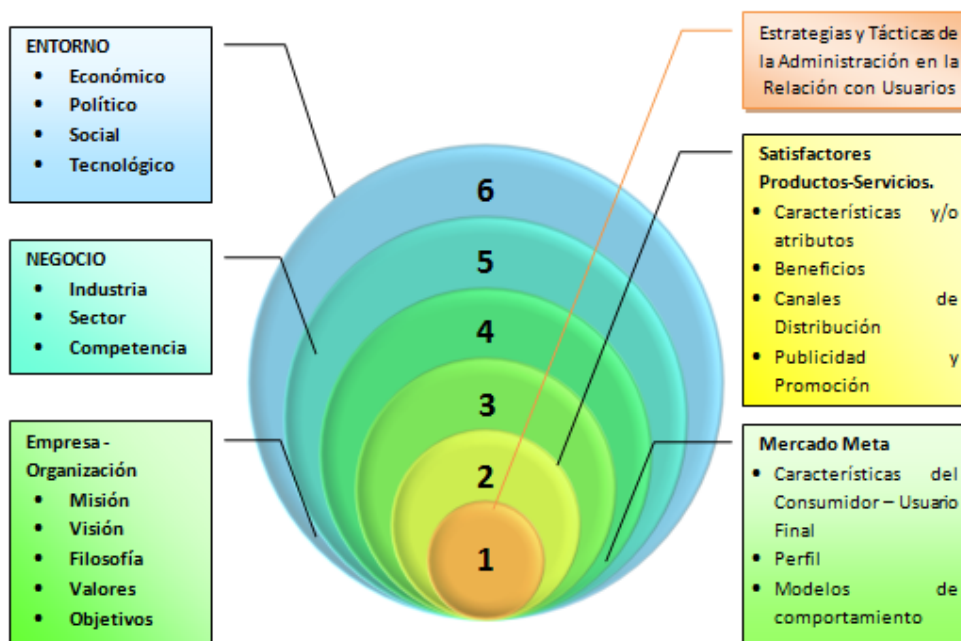
5.6.Desarrollo de la propuesta

5.6.1. Objetivo 1: Definir los lineamientos estratégicos, operativos y administrativos.

1.1 Conocimiento del Negocio

Es importante conocer los esfuerzos puestos de parte de la alta dirección para que la organización tenga una buena posición en el mercado, lo cual implica tener documentado la situación de la empresa y de su entorno.

Figura 33. Conocimiento del negocio



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

Conocimiento del negocio: Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

1. Estrategias y Tácticas de la Administración en la Relación con Usuarios

El Centro de Contacto es un equipo humano que se encarga de asesorar a los clientes en sus negocios y proporciona servicios en forma integral a través de ciertos medios de comunicación que son utilizados como la herramienta principal, se utilizan varias estrategias como:

- a. Definición de contactos proactivos para fortalecer la interacción con el cliente:** en base a la información histórica del trato por cada uno de los clientes, los agentes telefónicos identifican qué cliente requiere que se le atienda por teléfono, e-mail, fax o personalmente.
 - **Cuando se trata por teléfono,** se aprovecha los 10 minutos que da el cliente para gestionar y asesorar su negocio.
 - **Cuando se trata a través del correo,** la atención al cliente es más visual al enviar los productos, precios, diferentes características y la mejor oferta para que el cliente compre, sin embargo, se complementa con una llamada para no perder la interacción telefónica ni la pérdida de información vital del negocio del cliente.
 - **Cuando se trata del fax,** los clientes que utilizan este medio lo hacen para optimizar el tiempo del pedido y también se complementa con una llamada.
 - **Cuando se trata personalmente,** son clientes que visitan la oficina por vivir en Ambato o desean conocer la empresa, por esta razón acuden y los agentes telefónicos les asesoran y les muestran el producto que se dispone atendiéndoles cordial y amablemente.

- b. Campañas de venta de nuevos productos:** es importante el impulso que se le da a los diferentes productos nacionales o importados para comercializar, modificando el paradigma de que sólo se podía vender producto tradicional a través del teléfono, pero, actualmente el asesoramiento que se le brinda al cliente se basa en las características y beneficios del producto, costo – beneficio de cada campaña, cómodas formas de pago, asesoramiento localizado del negocio del cliente y entendimiento de su entorno.
- c. Campañas informativas o de servicio:** cuando se tiene información valiosa que deberían saber los clientes externos y los clientes internos, se planifica y se ejecuta campañas de socialización de información indicado el tema general, los detalles específicos, beneficio obtenido y de ese modo estaremos presentes e interactuando con el cliente o usuario para mejorar y optimizar la atención.
- d. Apoyo de canales de venta para el desarrollo del CC:** en base al apoyo que se brinda a los diferentes canales, es una ventaja al ser diversos en la atención al cliente a diferentes segmentos de negocios, donde se aprovecha para aprender de otros ámbitos y se especializa en la atención al cliente.
- e. Horario flexible y dinámico:** el horario proporciona facilidad de conexión e interacción cliente – agente pues es abierto desde las 08:30 hasta las 19:00, pues el tipo de clientes que se tiene son mayoristas que su día pasan en su negocio y en la noche realizan su pedido extenso y a la vez la receptividad de llamadas al CC no se pierden sino son atendidas eficientemente.
- f. Equipo de gestión integral:** el asesoramiento que se le brinda a un cliente externo es: ventas, cobranzas, estrategias de negocio, recomendaciones del producto y precio y lo principal conocimiento y escucha al cliente. En caso del asesoramiento al cliente interno, se mantiene una interacción, el informativo que

se le brinde es integral de acuerdo a su necesidad. El equipo debe estar preparado para atender a cualquier tipo de cliente y cualquier tipo de llamada.

- g. Personalizar la atención al cliente:** es importante que a pesar de la gran cantidad de clientes se conoce a cada uno, cómo reacciona, qué compraría, a cuánto vendería y cómo es su negocio, ahí es donde se refleja la personalización porque no se pierde la interacción con el cliente sino a todos se los trata por individual.
- h. Gestión de cartera:** además de la gestión de ventas o de servicios que se realiza, internamente para una efectiva gestión de cartera se identifica las cuentas vencidas y por vencerse, es decir siendo cuidadosos con los pagos que deben hacer los clientes sin perder la amabilidad y asesoramiento a ellos.
- i. Aprovechamiento de tecnología:** la tecnología no es un punto tan desarrollado pero al momento lo que se dispone es de aplicaciones de gestión propias de la empresa, una herramienta propia del CC es el programa OSCCE (OpenScape Contact Center Enterprise) el mismo que permite el enrutamiento de las llamadas, creación de campañas, herramienta de gestión para identificar la efectividad que tiene el agente con llamadas entrantes y salientes y otros beneficios del software.

2. Satisfactores Productos – Servicios

Tabla 31. Satisfactores del Servicio

Características y beneficios del servicio	El CC brinda un servicio con su metodología propia que ahora será basada en la NECC, teniendo como ventajas el ágil servicio que puede acceder a un cliente a tan sólo el tiempo de una llamada a diferencia de un vendedor que llega cuando puede a visitarlo pero no todas las semanas, por eso es importante que la llamada sea complementada con un asesoramiento integral basado en un modelo de referencia de base a las mejores práctica de CC.
	El servicio debe ser monitoreado y evaluado respaldado de grabaciones diarias y reflejado en grillas de evaluación, al final del mes se deberá realizar reuniones grupales y mensuales para la retroalimentación y comunicación abierta de resultados, compromisos y expectativas.
Canales de distribución	Son clientes nacionales de diferentes ciudades distribuidores del calzado y también clientes internos de los diferentes departamentos con quienes se coordina las campañas informativas.
Publicidad y promoción	A nivel de clientes externos nos apoyamos del material publicitario de la organización para entregar a los clientes. En el caso de clientes internos se debe trabajar por la interacción que se establece y los servicios que presta el Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

3. Mercado Meta

Tabla 32. Características de los clientes del CC de Plasticaucho Industrial

Nº	Características del cliente
1	Compran calzado nacional e importado.
2	Esperan un asesoramiento integral.
3	Clientes de situación económica media-baja y alta.
4	Clientes reservados pues no diversifican el negocio.
5	Abiertos no compran en gran cantidad.
6	Clientes que escuchan las promociones existente pero aún así no adquieren el producto.
7	Clientes emprendedores que compran diferentes líneas de negocio.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Tabla 33. Perfil de los clientes del CC de Plasticaucho Industrial

N°	Perfil del cliente
1	Montos de facturación
2	Formas de pago
3	Tamaño del negocio
4	Ubicación del negocio
5	Capacidad adquisitiva
6	Linea de negocio
7	Canales de distribución

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Tabla 34. Modelo de comportamiento de los clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

N°	Modelo de comportamiento
	<u>Según factor demográfico</u>
	Edad (30 - 50 años)
1	Ingresos mensuales (500 - 1000 USD)
	Ocupación (tiendas de calzado, tiendas de ropa, 2da actividad económica)
	<u>Toma de decisiones del consumidor</u>
	Aparición de la necesidad (clientes demanda o diversificación el negocio)
	Búsqueda de información (el agente debe asesorarles en forma integral)
2	Percepciones (servicio bueno, malo el mejor; equipo de trabajo coordinado o descoordinado; cliente es el eje del negocio)
	Efecto postcompra (necesita asesoramiento en producto, negocio, precio, publicidad)
	<u>Influencia social</u>
	Nivel cultural (grado de educación básico, medio y avanzado)
3	Clase social (Baja, Media baja, Alta)
	Recomendaciones (se deja llevar por clientes de otros proveedores)
	<u>Influencia individual</u>
	Actitudes (positiva y negativa)
4	Personalidad (Se tiene clientes: Extrovertidos: abiertos, Afable: pacificadores, Analíticos: calculadores, Pragmáticos: hace la cosas a su manera)

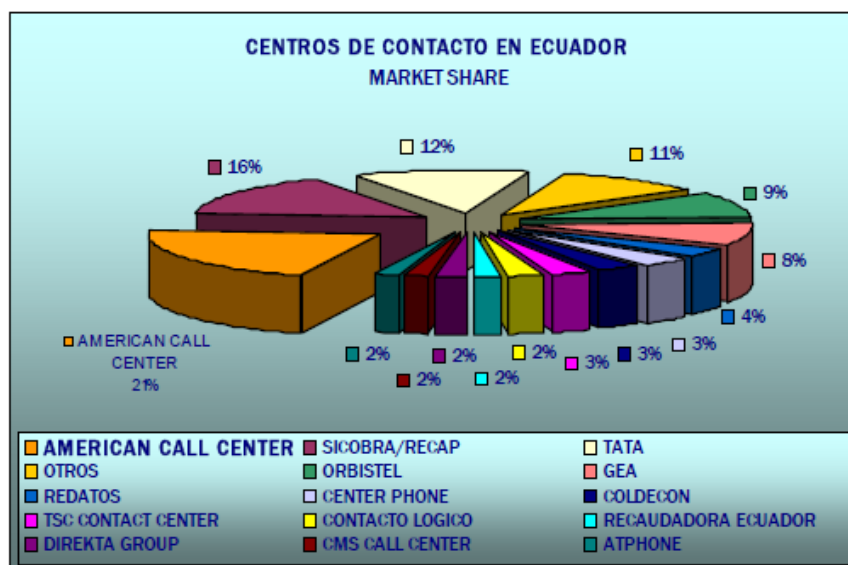
Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

4. Empresa Organización: está detallado en el punto 1.2. de Direccionamiento Estratégico de la NECC.

5. Negocio

Industria: La industria de CC es creciente en Ecuador, por lo que según un estudio de American Call Center, se considera que como el centro de contacto más grande en el Ecuador es American Call Center posee la participación más amplia del mercado con un 21%, que lo coloca como líder en la industria y con amplia proyección de crecimiento en Ecuador.

Gráfica 20. Industria de los Centros de Contacto



Fuente: <http://www.americancallcenter.com/downloads/Presentaci%F3n%20Comercial%20ACC%2710.pdf>

Elaborado por: American Call Center

Sector: La industria de los CC es variada en cuanto al sector es comercial o de servicios, en este caso el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial se dedica a varios ámbitos, comercialización de calzado, recepción de llamadas de Plasticaucho

que son aproximadamente 7500 al mes, informativos a clientes externos e internos sobre un tema específico, aplicación de encuestas de satisfacción y otras actividades administrativas, de esa manera es un CC que realiza tareas procurando que se las haga en forma efectiva.

El mayor miedo de un CC es la rotación, pero, en el CC de Plasticaucho eso no lo tenemos por lo que somos aventajados en ese sentido.

Competencia:

Según lo visto en INDUSTRIA se conoce que actualmente en Ecuador hay cada vez más centros de contacto, pero en Ambato es un lugar que no se lo ha explotado en este tema, y aparte de ello en Ecuador no existe un CC que esté certificado por la NECC, norma que avala las mejores prácticas de la industria a nivel internacional, mejora la gestión operativa y administrativa basada en una estructura efectiva y como consecuencia se tendrá un aumento de la productividad.

A nivel internacional y nacional tenemos competencia pero en forma local (Ambato) se debe aprovechar este aspecto a favor de la empresa.

6. Entorno

El entorno del Centro de Contacto es amplio en cuanto a la parte económica, política, social y tecnológica, así como lo muestra la siguiente tabla de información.

Tabla 35. Entorno del CC de Plasticaucho Industrial

Económico	El número de CC están en aumento en el Ecuador, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, los recursos económicos son autofinanciados, es casi nulo el apoyo económico de parte del gobierno para dicha industria.
Político	A nivel de otros países el gobierno les apoya en la mayor parte, donde designa un porcentaje de su presupuesto para los CC, en Ecuador es muy importante que debido al crecimiento se vayan generando alianzas y acuerdos para que exista apoyo de parte del gobierno, pues se genera empleo y modernización a la población.
Social	La población ecuatoriana poco a poco se ha ido acostumbrando a que sea atendido telefónicamente, claro que es mejor en persona, pero en cierta forma se profesionaliza la atención a través de los diferentes medios de comunicación, por lo tanto la mayoría tiene acceso al teléfono y muy pocos de la población al correo y fax.
Tecnológico	Los CC deben estar siempre actualizados en tecnología pues es cambiante y es importante identificar que tipo de tecnología se adecua para cada CC, por esta razón se debe socializar en forma internacional las tendencias para generar una evolución tecnológica como lo muestra el capítulo de tecnología de la NECC. Se considera que de nuestros clientes el 80% posee teléfono, el 10% posee acceso a internet y el 10% restante es variado fax, personalmente, teléfono prestado u otros medios

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.2 Misión, Visión y Valores del Centro de Contacto

Es necesario que el Centro de Contacto tenga ciertas definiciones documentadas para que el pilar fundamental como lo es misión, visión y valores sea afín a la operación del centro y tenga relación con las estrategias corporativas.

“La **misión** expresa el propósito o razón fundamental del CC y debe de identificar la necesidad básica del usuario al que el CC destina sus servicios”.

Misión Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Somos un equipo humano enfocado en el desarrollo de servicios bajo metodologías propias de aprendizaje y mejoramiento continuo del personal, cuyas operaciones son realizadas con tecnología adaptada a varios medios de comunicación, siempre comprometidos al fomento de una cultura de calidad y satisfacción al cliente.

“La **visión** se refiere al futuro o intención estratégica, enfatizando los rasgos distintivos que pretende alcanzar o desarrollar respecto a servicios o productos similares”

Visión Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Ser el punto de contacto clave de servicio y asesoramiento integral para negocios de todo tamaño a nivel nacional e internacional, basado en su estructura innovadora, fortaleza tecnológica, metodología y procesos de calidad para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, por medio de un equipo humano profesional garantizado por su gestión integral de excelencia y su compromiso con el bienestar de la comunidad, colocando a favor del bienestar de su entorno las fortalezas que tiene.

“La **declaración de valores** es la pauta de comportamiento y creencias con el ámbito organizacional”.

Valores del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

- **Orientación al cliente:** la orientación que se tiene es hacia las necesidades del cliente para obtener la satisfacción del mismo, a través del asesoramiento integral en base a las herramientas de productividad y calidad. El cliente es el enfoque principal para la gestión diaria y para los cambios necesarios en los procesos internos del centro.
- **Orientados a resultados:** esta orientación está encaminada a la productividad (nivel de ventas, situación de cobranzas y efectividad de la gestión de venta) y a la calidad (procesos y políticas); metas que se deben cumplir con el trabajo en equipo, siendo la consecuencia de su gestión integral bajo una dirección estratégica que está atenta diariamente para el apoyo y la obtención de resultados con excelencia.
- **Trabajo en equipo:** el centro tiene como su pilar fundamental el trabajo en equipo complementando y potencializando sus habilidades, conocimientos e iniciativas, pues en la gestión diaria se refleja persistencia y actitud positiva para alcanzar y cumplir las metas y objetivos de productividad y calidad, obteniendo así eficiencia y eficacia del equipo.
- **Calidad y dinamismo:** la calidad es esencial en el centro de contacto al tener interacción directa con el cliente, por esta razón, se tiene la tendencia de cambios permanentes para proporcionar un buen servicio al cliente, y que el crecimiento del equipo esté dado por el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y el dinamismo para las operaciones y estructura del centro, siendo estos puntos clave para el desarrollo y profesionalización del equipo de trabajo.

- **Orientación a la gestión integral:** el trabajo en equipo está relacionado directamente con las actividades que realizan los agentes telefónicos y el área administrativa, sustentada en la gestión estratégica que guía a los agentes telefónicos para que no sólo realice llamadas sino que su gestión sea integral así como: la gestión productiva (ventas, cobranzas) y la gestión de calidad: (asesoramiento basado en la aplicación de procesos y políticas) que permiten alcanzar resultados eficientes y eficaces.

La misión, visión y valores están elaborados de acuerdo al marco estratégico de Plasticaucho Industrial, como lo siguiente:

Su **visión** es “Grupo empresarial exitoso, que produce y comercializa de manera competitiva principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad”.

Su **misión** es “Damos pasos firmes... sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia, innovación y tecnología, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas”.

1.3 Metas y Objetivos

La orientación estratégica y el conocimiento de su entorno ayudan a establecer las metas y objetivos que persigue el Centro de Contacto y las métricas que aseguren el cumplimiento de éstos deberán tener el enfoque del beneficio financiero, sea que esté dado por el incremento de las utilidades o de la productividad.

Tomando en cuenta los aspectos financieros, productividad, eficiencia y calidad se definen los siguientes puntos para el año 2010, considerando que los objetivos específicos deben realizarse para alcanzar la meta establecida. Esta información es definida en el Plan Estratégico, el mismo que se verá más adelante.

META

Desarrollar un modelo de profesionalización y de referencia de las mejores prácticas internacionales de Centros de Contacto para que la productividad del centro esté impulsada por la gestión integral del equipo de trabajo basada en la Norma de Excelencia – NECC.

Objetivos

• General

Definir la estructura y funcionamiento del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial bajo estándares de calidad enfocados hacia la satisfacción del cliente fundamentado en la NECC

• Específicos

- Definir el direccionamiento estratégico del centro.
- Adaptar la situación de Gestión Humana de acuerdo a la NECC: plan de carrera, compensaciones, clima laboral, ergonomía y medidas de seguridad e higiene.
- Verificar la tecnología actual con la que se menciona en la NECC.
- Definir procesos e indicadores de gestión a nivel administrativo y operativo para que su productividad se incremente.

1.4 Funciones y Responsabilidades

El Centro de Contacto debe tener documentadas las funciones del mismo conjuntamente con responsabilidades y mecanismos para alcanzarlos. Al momento de definir las funciones deberá tener relación dependiente de otros departamentos de la organización pues las responsabilidades son compartidas. Esta valiosa información debe ser conocida por el equipo de trabajo.

Tabla 36. Funciones y Responsabilidades del CC de Plasticaucho Industrial

N°	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	MECANISMOS
1	Definir y acordar los objetivos del centro	Gerencia de Servicio al Cliente	Determinar dichos objetivos en base a los resultados de un período anterior y de acuerdo al entorno del negocio.
2	Trabajar en la elaboración del presupuesto anual	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto	Elaborar basado en los ingresos (ventas), gastos y utilidades de un periodo anterior.
3	Acuerdo y elaboración de planes estratégicos y proyectos de desarrollo	Gerencia de Servicio al Cliente Jefatura y apoyo el Área de Supervisión del Centro de Contacto	En el transcurso del año o después de un año de gestión se definen que proyectos se pondrán en marcha.
5	Guía estratégica del Centro de Contacto	Gerencia de Servicio al Cliente	De acuerdo a la experiencia y análisis global de la situación y resultados se proporcionará una guía estratégica.
6	Definir y planificar el crecimiento del personal	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto	Definición de necesidades de capacitación para el equipo del centro .
9	Proporcionar y recibir apoyo de los canales de venta	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto	Trabajar conjuntamente con los demás canales de venta para redefinir estrategias o planes masivos.
10	Garantizar el buen desenvolvimiento del centro productivo	Áreas de Supervisión del Centro de Contacto	Controlando en forma diaria la correcta gestión de las operaciones que manejan los agentes telefónicos, apoyándoles en cualquier percance que tengan.
11	Garantizar una atención de excelencia al cliente	Supervisión Aseguramiento del Servicio del Centro de Contacto	Controlando la aplicación de procesos y políticas el momento en que los agentes telefónicos estén interactuando con el cliente.
12	Supervisión del centro de contacto	Gerencia de Servicio al Cliente	Controlando y analizando los resultados del centro en forma periódica: diaria, semanal, quincenal, mensual y anualmente.
14	Motivación al equipo para su adecuada gestión	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto y Áreas de Supervisión	En base a los resultados obtenidos brindar el apoyo necesario en forma positiva y orientado al logro para motivar al equipo a conseguir los objetivos determinados, no reprender en forma negativa sino impulsar al equipo al crecimiento.
15	Análisis de los puntos críticos y oportunidades de mejora del centro	Jefatura Centro de Contacto	De acuerdo con el sustento de los resultados del centro se identificarán las oportunidades de mejora día a día, constatando qué cambios debería haber para mejorar la productividad de la gestión integral.
16	Aseguramiento de la aplicación de la NECC	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto	Supervisar la aplicación y ejecución de la NECC.
19	Planificación, elaboración y supervisión de la NECC	Gerencia de Servicio al Cliente, Jefatura Centro de Contacto y Áreas de Supervisión	Elaboración, modificación y aprobación de la NECC para su respectiva aplicación.
	Definición de encuesta de satisfacción al cliente y clima laboral	Jefatura Centro de Contacto y Áreas de Supervisión	Será elaborada para determinar el nivel de satisfacción y tomar las acciones correspondientes para brindar un mejor servicio. Sobre el clima laboral es importante saber como se siente el equipo que ideas tienen que aportar y qué cambio se deben dar.

N°	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	MECANISMOS
20	Gestión productiva: ventas, cobranzas y efectividad	Agentes telefónicos	Luego de la planificación de ciertas actividades o creación de ciertas herramientas los agentes telefónicos tienen el gran compromiso de ejecutar toda la operación en productividad, calidad, proyectos y la interacción que tengan con el cliente será basada en los puntos mencionados.
21	Gestión de calidad: procesos y políticas	Agentes telefónicos	
22	Ejecución de campañas informativas	Agentes telefónicos	
23	Ejecución de tareas y actividades de planes y proyectos	Centro de Contacto	
24	Contacto directo con el cliente, encargados de satisfacer las necesidades de los clientes	Agentes telefónicos	
25	Ejecución del proceso de reclutamiento, pre-selección e inducción al personal del centro	Recursos Humanos	El área tiene las políticas y procesos internos que deben seguirlos y cumplirlos en un 100%, para que el personal que nos entreguen esté completamente capacitado y conozca cuál será su trabajo.
26	Determinar las brechas existentes en el personal del centro	Recursos Humanos	A través del acercamiento que tiene el área con el centro, se podrá definir en las evaluaciones semestrales o anuales las brechas de capacitación.
28	Evaluación de Desempeño semestral y anual al personal	Recursos Humanos Jefatura y Supervisión Centro de Contacto	Será necesario coordinar para la evaluación que permitirá analizar en qué estado se encuentra.
30	Aprobar y controlar el gasto del centro	Finanzas	Al inicio de cada año el área coordina con cada una de las áreas de la organización para definir los presupuestos para cada año y aprobarlos
31	Coordinar el registro de gastos en los centros de costos respectivos	Finanzas	
32	Coordinación del correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas	Tecnología de la Información, Supervisión Aseguramiento del Servicio del Centro de Contacto	Tecnología de la Información es un apoyo principal en lo que se refiere el centro de contacto, pues se cuenta con el software del centro pero a más de ello estamos enlazados a los servidores de la empresa y la Central Telefónica, este último factor es importante al centralizarse las llamadas que ingresan a la empresa en el centro y de ahí son correctamente direccionadas. Es primordial la garantía del buen funcionamiento de los sistemas y aplicaciones que se utilizan.
33	Coordinación de ejecución de proyectos tecnológicos	Tecnología de la Información, Jefatura Centro de Contacto y Áreas de Supervisión	
34	Abastecimiento de suministros tecnológicos	Tecnología de la Información	
35	Soporte técnico al centro de contacto	Tecnología de la Información	
36	Aseguramiento del funcionamiento de los equipos informáticos que utiliza el centro	Tecnología de la Información	
37	Asesoramiento de tecnología para el centro de contacto	Tecnología de la Información	

Fuente: Plasticacho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.5 Políticas

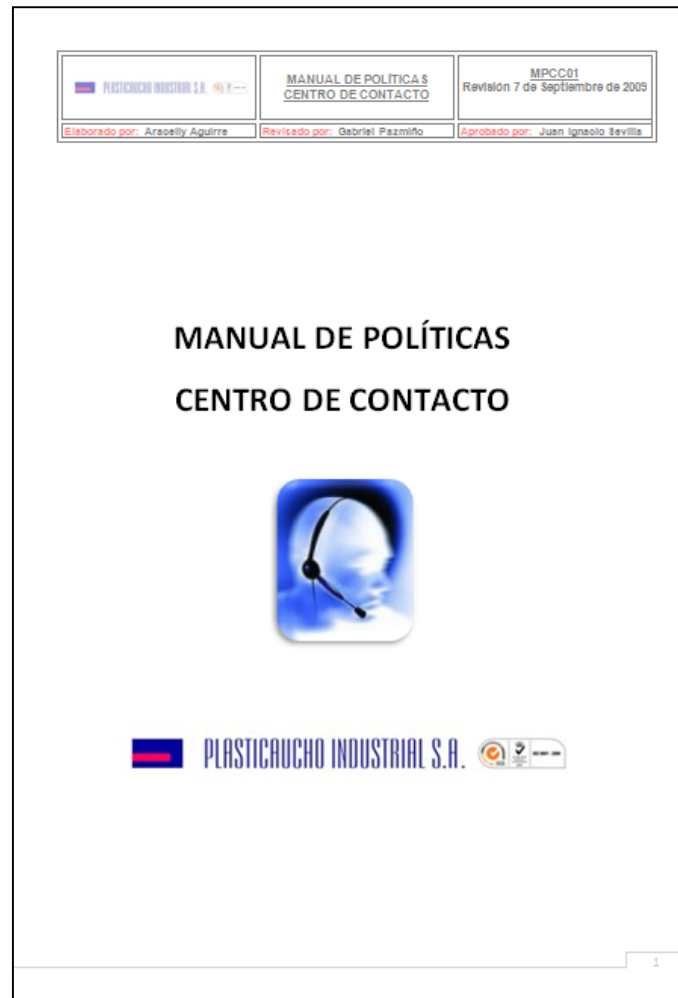
Es necesario que el Centro de Contacto tenga definidas y documentadas sus políticas, las mismas que deben alinearse a la organización, es importante mencionar que los planes operativos y programas anuales se establecen partiendo de las políticas del centro.


1.5.1 Políticas del Personal

1.5.1.1 Reglamento Interno

El Centro de Contacto debe tener documentado las políticas internas, esas conforman el reglamento interno que es para todo el equipo y a estas se complementan las de Gestión Humana de la organización. Las políticas deben estar apegadas a la realidad y deben ser modificadas de acuerdo a la necesidad, siendo las normas de orden y disciplina para el trabajo en equipo. Es importante no olvidarse que como todo marco referencial, la NECC debe ser reconocida por el equipo.

Actualmente, se cuenta con un Manual de Políticas del Centro de Contacto, es el marco general de normas, por esta razón se convertiría en el reglamento interno, tomando en cuenta que los capítulos que se encuentran actualmente vigentes son:

Figura 34. Definición de objetivos del Centro de Contacto

 PLÁSTICOS INDUSTRIALES S.A.	MANUAL DE POLÍTICAS CENTRO DE CONTACTO	MPCC01 Revisión 7 de Septiembre de 2009
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmiño	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

CONTENIDO

1. COMUNICACIÓN CENTRO DE CONTACTO.....	5
2. HORARIOS CENTRO DE CONTACTO.....	8
3. INDUMENTARIA CENTRO DE CONTACTO.....	11
4. SUMINISTROS Y HERRAMIENTAS CENTRO DE CONTACTO.....	13
5. TECNOLOGÍA DE CENTRO DE CONTACTO.....	16
6. PLASTICAUCHO INDUSTRIAL Y EL CENTRO DE CONTACTO.....	20
7. GESTIÓN DEL AGENTE TELEFÓNICO.....	23
8. ORDEN Y LIMPIEZA DEL CENTRO DE CONTACTO.....	27
9. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	29

I

2

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La definición actual del manual es: son las **POLÍTICAS** que orientan las actividades operativas y administrativas, del qué, cómo, cuándo, dónde y quién debe aplicar.

De acuerdo al contenido actual, se realizarán los siguientes ajustes:

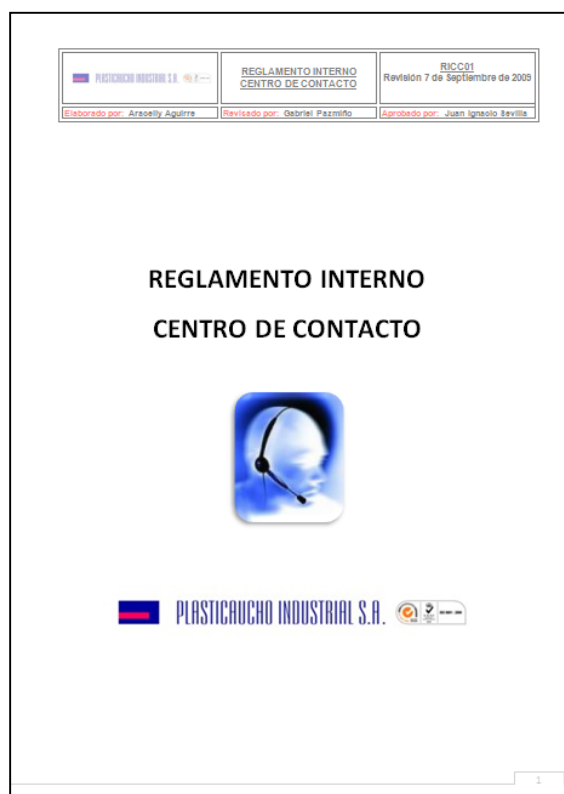
- Se incluiría un capítulo de Salud e Higiene, siendo importante para el normal desenvolvimiento del equipo de trabajo del centro.
- Se adicionará el capítulo Organización de actividades o eventos laborales y extra laborales, pues es esencial dejar documentado para su correcto desarrollo.
- Se cambiará el concepto del manual para que se defina como reglamento interno.


- Se realizarán modificaciones en los diferentes capítulos de acuerdo a la realidad y sus necesidades que tiene el centro.

Reglamento Interno del Centro de Contacto de Plasticacho Industrial

El cambio de concepto en cierta forma del MANUAL DE POLÍTICAS DEL CENTRO DE CONTACTO que se tiene actualmente es el siguiente: Documento que contiene las políticas y normas internas del equipo que permiten el apropiado desenvolvimiento de las actividades operativas y administrativas, las mismas que se adecúan a las necesidades del centro, siendo así los lineamientos principales para la correcta formación del personal en el trabajo.

Figura 35. Reglamento Interno del Centro de Contacto de Plasticacho Industrial



 PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.R.L.	REGLAMENTO INTERNO CENTRO DE CONTACTO	RICC01 Revisión 7 de Septiembre de 2009
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmifo	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

CONTENIDO

1. COMUNICACIÓN CENTRO DE CONTACTO	5
2. HORARIOS CENTRO DE CONTACTO	8
3. INDUMENTARIA CENTRO DE CONTACTO	11
4. SUMINISTROS Y HERRAMIENTAS CENTRO DE CONTACTO	13
5. TECNOLOGÍA DE CENTRO DE CONTACTO	16
6. PLASTICAUCHO INDUSTRIAL Y EL CENTRO DE CONTACTO	20
7. GESTIÓN DEL AGENTE TELEFÓNICO	23
8. ORDEN Y LIMPIEZA DEL CENTRO DE CONTACTO	28
9. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	30
10. SALUD E HIGIENE	32
11. PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES O EVENTOS	36

I

2

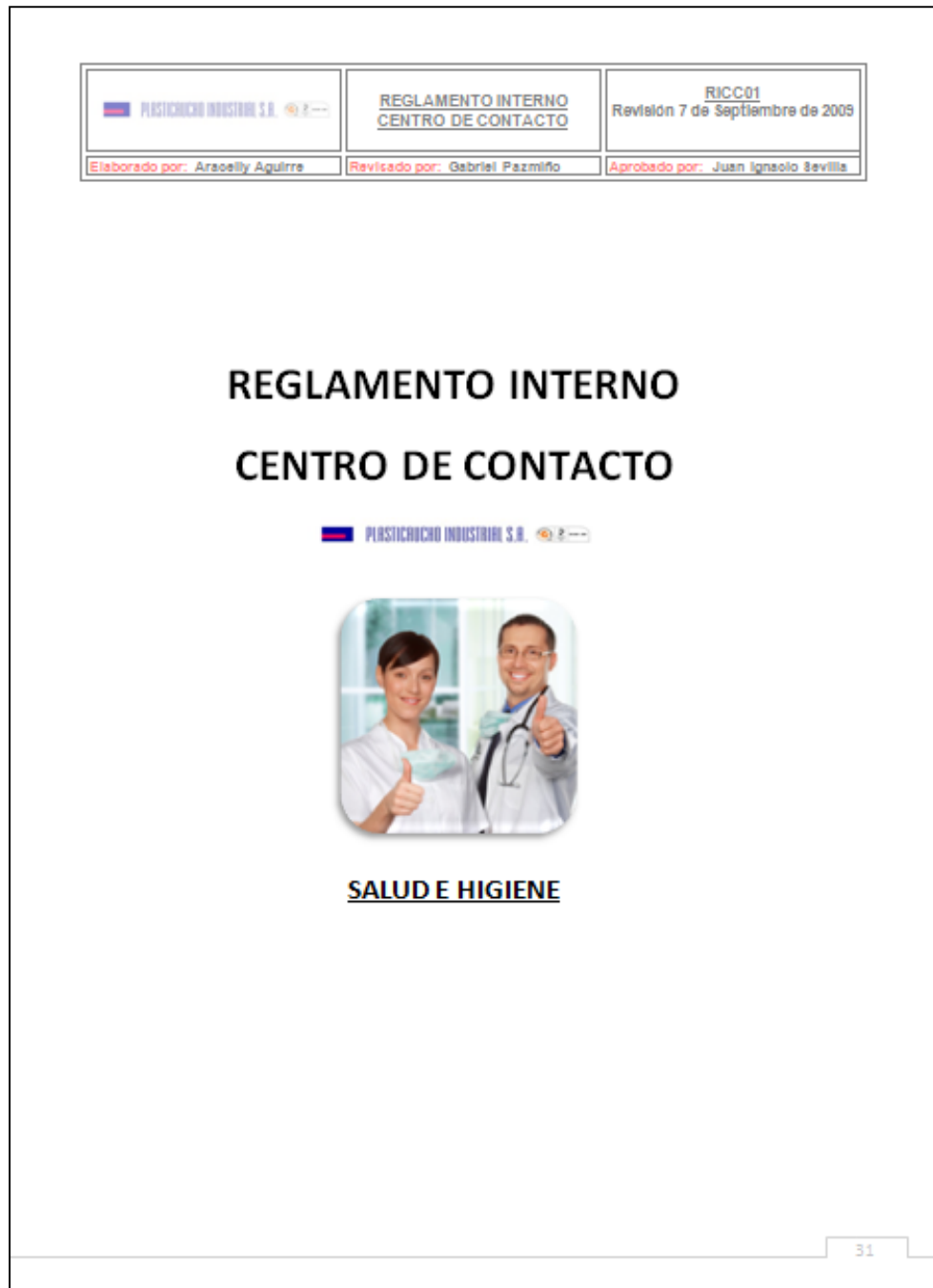
Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Capítulo Salud e Higiene del Centro de Contacto

Es importante establecer un capítulo de salud e higiene dentro del Reglamento Interno pues para el eficiente desarrollo de las actividades el equipo humano debe estar con buena salud y como prevención tener una buena higiene, de ese modo el ambiente laboral será confortable.

Figura 36. Desarrollo Del Capítulo Salud E Higiene



	REGLAMENTO INTERNO CENTRO DE CONTACTO	RICC01 Revisión 7 de Septiembre de 2009
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmiño	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

10.SALUD E HIGIENE

OBJETIVO

Definir las normas de salud e higiene para el equipo del centro de contacto, con la finalidad de que exista el cuidado necesario entre sus integrantes, porque al ser un sitio cerrado es necesario que se establezcan las normas de salud para el bienestar de todos, de esa forma se garantiza el normal desenvolvimiento de actividades de parte del área administrativa y operativa.

ÁMBITO


Centro de Contacto PISA

VIGENCIA

15 de mayo del 2010 - PERMANENTE

POLÍTICAS

- 10.1. En caso de que un integrante del equipo se sienta con algún malestar como: gripe, dolor de cabeza, dolor de estómago, decaimiento y otros síntomas, proceder a solicitar permiso al área de supervisión para el posterior chequeo con el doctor de Plástica Industrial, de esa manera se asegura el bienestar del equipo.
- 10.2. En caso de que un integrante del equipo tenga un accidente laboral causado por tropezones, eléctrico u otros, comunicar inmediatamente al área de supervisión para que el chequeo sea oportuno.
- 10.3. Si un miembro del equipo contrajo enfermedades como gripe y que puede ser perjudicial para el equipo debe tomar las medidas necesarias como:
 - Lavarse las manos después de utilizar el baño, antes de ir a comer y entre horas laborales.

	<u>REGLAMENTO INTERNO</u> <u>CENTRO DE CONTACTO</u>	<u>RICC01</u> Revisión 7 de Septiembre de 2009
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmiño	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

- En caso de toser o estornudar cubrirse la boca para evitar contagios.
- No prestar objetos personales a integrantes del equipo durante su enfermedad.
- En cuanto a utilización de las baterías sanitarias, dar el uso adecuado y dejar todo en su sitio.
- Mantenerse pendiente de sus chequeos periódicos para su bienestar.

10.4. Entre cada hora de labor levantarse 5 minutos a caminar para dispersar la mente, otra opción es levantarse cada 2 horas 10 minutos.

10.5. Se recomienda que para los recesos de media mañana comer alimentos saludables como frutas y de vez en cuando otro tipo de comida para que la salud estomacal esté en buen estado.

10.6. A más de la alimentación, se recomienda que para el receso es positivo tomarse de 10 – 15 minutos, pues es más beneficioso que comer y laborar.

10.7. Para cuidado de la salud auditiva, controlar el nivel de volumen del teléfono o diadema de manera que no exista alteración del oído.

10.8. Para cuidado de la salud visual, si el integrante siente que sus ojos están resecos o rojos, tomar las medidas necesarias para su cuidado: acudir al oculista de su preferencia o adquirir un producto que evite que sus ojos estén resecos, con la finalidad de que su trabajo se lo realice con normalidad y comodidad.

10.9. Ser cuidadosos en el aseo de manos después de realizar ciertas actividades para evitar cualquier enfermedad y cuidar el bienestar de todos.

10.10. Debido a la actividad se realiza en un centro de contacto, es indispensable que los integrantes tomen gran cantidad de agua para contrarrestar enfermedades renales u otras.


Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Capítulo Participación en actividades o eventos

En la empresa se realizan actividades o eventos festivos en diferentes fechas, es elemental dar a conocer ciertas pautas que deben saber los integrantes del centro para poder participar o colaborar respectivamente.

Figura 37. Participación en actividades o eventos



	REGLAMENTO INTERNO CENTRO DE CONTACTO	RICC01 Revisión 7 de Septiembre de 2009
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmifo	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

11. PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES O EVENTOS

OBJETIVO

Establecer las indicaciones necesarias sobre la participación de los integrantes en actividades de la empresa y del centro de contacto, para que al momento de la organización esté claro el panorama.

ÁMBITO

Centro de Contacto PISA

VIGENCIA

15 de mayo del 2010 - PERMANENTE

POLÍTICAS

- 11.1. Las actividades de deportes como fútbol, básquet, vóley u otra categoría sea de hombres o mujeres, son de participación voluntaria.
- 11.2. La participación voluntaria de parte de los integrantes del centro debe tratar que sea fuera del horario laboral.
- 11.3. Cuando haya cruces con el horario laboral con las actividades deportivas, se pondrá de acuerdo con el área de supervisión sobre los horarios de entrada y salida de manera flexible, con la finalidad de cumplir la gestión diaria pero también la posibilidad de participar en dichas actividades.
- 11.4. La colaboración en actividades o eventos como en navidad, fin de año y otra festividad debe ser voluntaria pero con toda la actitud positiva del caso.
- 11.5. En ciertas ocasiones es necesario una colaboración monetaria la misma que será descontada a rol.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.5.1.2 Código de Ética

En este documento se definen en cierta forma las normas de convivencia del equipo, es decir, las normas de conducta y disciplina que tendrán vigencia para que cualquier persona que ingrese al centro deba ajustarse a estas disposiciones para el normal

funcionamiento del equipo, además se busca que un entorno basado en la ética para que sea transmitido al cliente.

El centro de contacto no cuenta al momento con un Código de Ética, por esa razón sería esencial elaborarlo con el fin de elevar los valores y formar la conducta del equipo a favor del cliente, quien es el eje principal de la gestión integral.

El código de ética debe estar alineado a la NECC, por esa razón es importante que nos basemos en el **CÓDIGO DE ÉTICA PARA CENTROS DE CONTACTO**, generado de la fusión de las mejores prácticas de Centros de Contacto a nivel mundial, en base al código emitido por la **Asociación Mexicana de Mercadotecnia y el Instituto Mexicano de Teleservicios**.

Puntos claves del Código de Ética

- Este código recoge los lineamientos y mejores prácticas a nivel mundial.
- Refleja el equilibrio entre la protección de derechos de los clientes y la libre comunicación comercial, pero, con ética y responsabilidad.
- Es un valor agregado de comportamiento legal y ético.
- Beneficia a la operación del centro al establecer una comunicación certera y respetuosa.
- Será adaptado a la realidad actual.

Código De Ética: Principios éticos para la gestión integral de Centros de Contactos que contribuyen con el cuidado de los valores y conducta a favor del cliente y su entorno. El código muestra los 10 principios fundamentales de un Centro de Contacto.

PRINCIPIOS

- 1. Legalidad:** El Centro de Contacto se compromete a cumplir y hacer cumplir las regulaciones vigentes que se relaciona con su actividad y toda aquella que de este Código se origine.
- 2. Honestidad:** La comunicación con los clientes internos o externos deberá realizarse con justicia e integridad, proporcionando de manera clara y precisa la información necesaria, para evitar problemas o confusiones.
- 3. Manejo lícito de la información:** La información que se origine de la actividad debe ser tramitada de manera cuidadosa y asegurándose el origen de la misma.
- 4. Competencia ética y calidad:** El centro se compromete a competir éticamente en los procesos del mercado para evitar irregularidades.
- 5. Trato digno:** El centro de contacto debe establecer una comunicación respetuosa e íntegra con el cliente, y no mencionar nada que esté contra el cliente como razones de raza, edad, sexo, religión, afiliación política, nacionalidad o condición social.
- 6. Respeto a la privacidad:** La historial del cliente es información totalmente confidencial, la misma que debe ser manejada cuidadosamente.
- 7. Accesibilidad:** Proporcionar al cliente las vías de comunicación necesarias para que este Código este a disponibilidad del mismo y pueda solicitar el cumplimiento del mismo.

- 8. Respeto a la intimidad y horario razonable:** La gestión de compañías comerciales o de servicios y la atención será en horarios laborables de lunes a viernes de 08:30 – 19:00.
- 9. Respeto a los niños y adolescentes:** No se permite realizar negociaciones, ofertas o ventas con niños y adolescentes.
- 10. Respeto en la industria:** El Centro de Contacto debe asegurarse que todo el personal involucrado en la operación del mismo, cumpla con los principios éticos de este código.

El presente Código de Ética propuesto se adapta a la realidad del CC, de acuerdo a la información extraída de la página del Instituto Mexicano de Teleservicios (<http://www.imt.com.mx/rcforum/18/etica.php>).

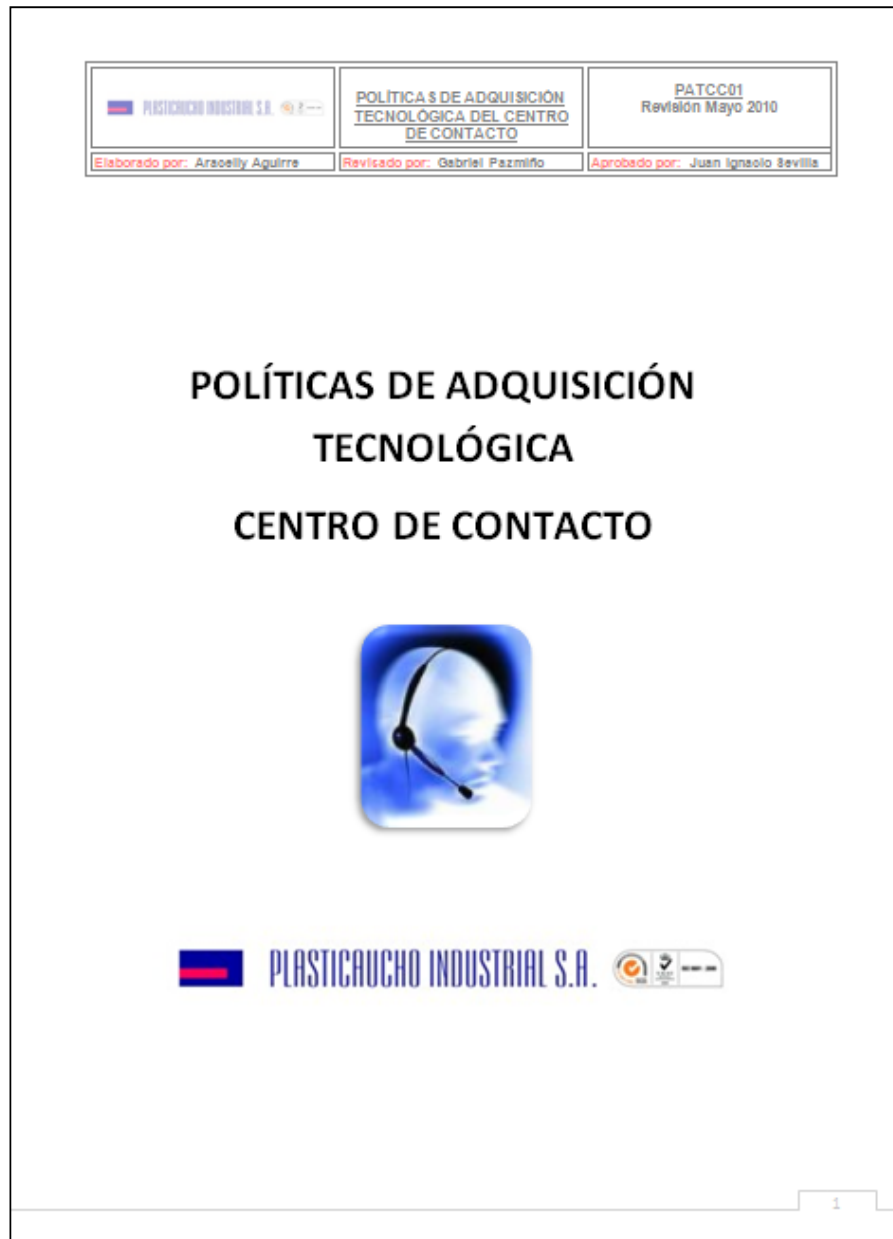
1.5.2 Políticas de tecnología


1.5.2.1 Adquisición de la tecnología

El Centro de Contacto debe establecer y documentar las políticas de adquisición de herramientas tecnológicas para asegurar su aplicación.

Actualmente el Centro de Contacto no posee un documento de políticas de tecnología, siendo tan necesario al momento en que se opera en medio de herramientas tecnológicas, sin embargo, cuando se elabore debería contener los siguientes temas:

Figura 38. Participación en actividades o eventos



	POLÍTICAS DE ADQUISICIÓN TECNOLÓGICA DEL CENTRO DE CONTACTO	PATCC01 Revisión Mayo 2010
Elaborado por: Aracelly Aguirre	Revisado por: Gabriel Pazmifo	Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla

CONTENIDO

1. CUANDO SE ADQUIERE SOLUCIONES O HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	5
2. CARACTERÍSTICAS DE HARDWARE PARA EL CENTRO DE CONTACTO	8
3. CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE PARA EL CENTRO DE CONTACTO	11
4. REGISTRO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DEL CENTRO DE CONTACTO	13
5. REQUISITOS PARA ADQUISICIONES TECNOLÓGICAS	16
6. PROCESO DE ADQUISICIÓN TECNOLÓGICA Y SU APROBACIÓN	20

I

2

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.5.3 Políticas de operación

1.5.3.1 Medición y Control

La medición en una empresa o en un centro de contacto es posible, como usualmente se dice “lo que se puede medir se puede mejorar”, esa es una razón de las métricas

que permiten evaluar el desempeño de la gestión integral del centro de contacto, pero es principal definir las fuentes de información, para posteriormente evaluar, analizar, retroalimentar y mejorar mediante acciones preventivas de acuerdo a las situaciones para el control de la gestión operativa y administrativa.

Métricas

El Centro de Contacto debe establecer estándares de medición que rijan la evaluación de calidad, productividad, rentabilidad y de desempeño y que estén encaminadas a elevar los niveles de calidad en el servicio, cumpliendo con las expectativas del cliente o usuario. Para evaluar tales métricas es necesario definir una metodología de análisis, la misma que conducirá a la medición de la satisfacción del cliente.

Estas métricas al momento que se evalúe y se analice se definirán los requisitos y necesidades precisas del cliente o usuario. Las métricas que se deben tomar en cuenta son:

- a. Cuantitativas:** “Que permiten hacer proyecciones y predecir resultados”, las mismas que actualmente en el centro de contacto son conocidas como PRODUCTIVAS que contiene:
 - **Ventas:** En el seguimiento que se realiza actualmente se controla diaria, semanal, mensual y anualmente; de manera que es posible visualizar la situación actual o futura para tomar decisiones oportunas. Se realiza una comparación del presupuesto asignado y el cumplimiento porcentual.

- **Cobranzas:** El seguimiento se da al igual que las ventas con referencia a los tiempos de revisión, pero aquí se analiza la cartera vencida y por vencerse para controlar de manera oportuna y que la rentabilidad no se reduzca.
- **Efectividad:** La efectividad se lo controla mensualmente de manera que se tiene los datos de la siguiente forma: del total de clientes asignados para cada agente mensual, a cuántos se les vendió, esa es la efectividad, la misma que es importante para comparar las ventas y en cuantos clientes se está colocando el producto o a cuantos clientes se los atendió.

Figura 39. Seguimiento Cuantitativo

DATOS	AREA		10.2009	11.2009
	VENTAS	Presupuesto		\$ 750.640,19
Entrada de Pedidos			\$ 717.018,72	\$ 634.858,51
CARTERA	TOTAL		\$ 424.257,00	\$ 417.794,97
	Nº de Llamadas ASIGANDAS		1850	1496
EFECTIVIDAD	Nº de Llamadas CONTACTADAS		1630	1181
	Nº de Llamadas EFECTIVAS		621	462
	META Nº de Llamadas EFECTIVAS		1480	1197

Se mantiene un control productivo del cumplimiento de ventas, cobranzas y efectividad de las llamadas realizadas mensualmente, en el caso de los Agentes Telefónicos Comerciales, es decir las personas que venden.

RESULTADOS	AREA		10.2009	11.2009
	VENTAS	Cumplimiento del Presupuesto	● 96%	● 119%
CARTERA	Cumplimiento de Cartera	● 1%	● 0%	
EFECTIVIDAD	Cumplimiento de Efectividad	● 42%	● 39%	

DATOS	01.2010	
	Meta Nº Llamadas Abandonadas	1.000
	Meta Nº Llamadas Aband. Diarias	1.000
	Nº de Llamadas Abandonadas	1.865
	Meta Tiempo espera Medio Contestar	00:00:09
	Tiempo de espera Medio Contestar	00:00:06
	Meta Nº Llamadas Procesadas	5.100
Meta Nº Llamadas Proces. Diarias	5.100	
Nº de Llamadas Procesadas	4.463	
RESULTADOS	01.2010	
	Nivel de Servicio Llamadas abandonadas	● 54%
	Nivel de Servicio en tiempo de espera	● 154%
Nivel de Servicio en atención	● 88%	

Se tienen un control de ciertos parámetros básicos sobre el número de llamadas recibidas, atendidas y el tiempo medio de espera pero sólo de los Agentes Telefónicos de Servicios, quienes reciben llamadas informativas.

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto. (2010)

Elaborado por: PAZMIÑO, Gabriel.

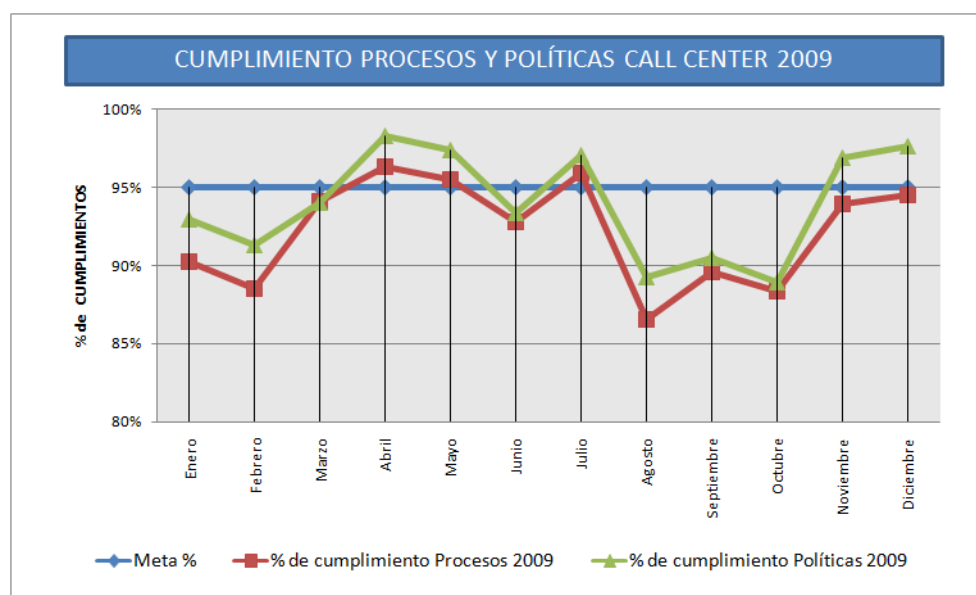
b. Cualitativas: “Que permiten identificar los niveles de servicio y calidad ofrecidos y percibidos por el usuario final”, las mismas que en el centro de contacto son conocidas como CALIDAD que contiene:

- **Procesos:** Para una adecuada atención al cliente y gestión integral, es necesario que los agentes telefónicos tengan procesos comerciales (para vender, cobrar y realizar las actividades administrativas) y procesos de servicios (para atención informativa al cliente y direccionamiento de llamadas).

En el caso del área administrativa es necesario que tengan procesos estratégicos para realizar las actividades adecuadamente.

- **Políticas:** Son normas que rigen al centro para el eficiente desenvolvimiento tanto a nivel administrativo como operativas, las mismas que son evaluadas a los agentes telefónicos, permitiendo identificar el manejo adecuada de las operaciones que gestionan mensualmente.

Figura 40. Seguimiento Cualitativo



Fuente: Plasticacho Industrial. Centro de Contacto. (2010)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Más adelante de la aplicación de la NECC se redefinirán los indicadores de gestión y control con más bases de sustento para mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa.

Como anteriormente se mencionaba que las métricas conducen a conocer el nivel de satisfacción del cliente, es importante relacionar con los niveles de desempeño del centro de contacto.

Documentación

“El conocimiento y la información actúan en todos los procesos del Centro de Contacto y es a través de documentos como se lleva su control”.

Dada la importancia de llevar una documentación para el control de la información del Centro de Contacto, es substancial la elaboración y definición de un “sistema de emisión y control de documentos”, que permita la integración de los procesos del centro y de esta forma se asegure la gestión integral que se realiza diariamente.

Debido a este antecedente, de acuerdo a la NECC el sistema debería incluir en su manejo: parámetros de documentos por cada tipo de documento y mecanismos para su respectivo almacenamiento organizado.

A continuación se propone un sistema de control de documentación adaptado a las necesidades del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

Sistema de Control de Documentación


La documentación y su método de control para el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial serían:

Tabla 37. Lista de Documentación por controlarse

SISTEMA DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN					
POR CONTROLAR	CÓDIGO	DETALLE	CONTROL	RESPONSABLE	
DOCUMENTOS					
Reglamento Interno	DCRI001	Normas internas del CC para el adecuado desarrollo de todas las actividades	Fin de mes	Área de Aseguramiento del Servicio del Centro de Contacto de Plásticacho Industrial	
Manual de Políticas de Monitoreo	DCMPM002	Políticas del qué se monitorea y evalúa en el centro de contacto	Trimestral		
Manual de Políticas de Calidad	DCMPC003	Políticas del cómo se evalúa en el centro de contacto	Semestral		
PROCESOS					
Comerciales	PCC001	Procesos de gestión de ventas o cobranzas	Cada vez que se genere un proceso o existan modificaciones		
Servicios	PCS002	Procesos de atención a clientes o campañas informativas			
Administrativos	PCA003	Procesos de actividades administrativas que realizan los agentes			
Procedimientos	PCP004	Serie de pasos específicos para cumplir con una actividad administrativa			
Gerenciales	PCG005	Procesos de actividades que debe realizar el área administrativa			
Plantillas de registro de información	PCPL006	Registro de información operativa o administrativa			

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Tabla 38. Ficha de Control de Documentación

 Elaborado por: Aracelly Aguirre	FICHA DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DEL CC Revisado por: Gabriel Pazmino	PCPL006.1 Revisión: Mayo 2010 Aprobado por: Juan Ignacio Sevilla
--	--	---

FECHA DE CONTROL:	
N° CONTROL:	
GRUPO DOCUMENTACIÓN:	
DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA:	
PERSONA DE CONTROL:	

DIAGNÓSTICO	MODIFICACIONES	RESULTADO

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.5.3.2 Seguridad de la Información

Actualmente el uso de herramientas informáticas es mayor, y en especial en el caso de Centros de Contacto cuando los medios de comunicación son el internet u otras vías, por este motivo es fundamental que la información que se maneje sea con niveles de seguridad y protección, pues al obtener de clientes, proveedores o de la misma empresa para proporcionar un producto o prestar un servicio, son datos confidenciales que deben permanecer en el lugar de origen.

En cuanto al Centro de Contacto es muy importante que el departamento de **Gestión Humana** incluya dentro del contrato, una **cláusula de confidencialidad de información**, con la finalidad de garantizar las condiciones de uso, seguridad y protección de dicha información a la empresa y al cliente.

El departamento **Tecnología de la Información** de Plasticaucho Industrial debe ser responsable de definir políticas de seguridad y protección de la información que se encuentran en las diferentes aplicaciones informáticas de la misma, para cumplir con la garantía de su confidencialidad.

1.6 Plan Estratégico

La planeación estratégica es fundamental para un centro de contacto, pues se definirán nuevos proyectos, objetivos, metas, se identificarán las oportunidades de

mejora, estrategias a aplicarse, amenazas y debilidades que se tiene para establecer un modelo estratégico por un tiempo determinado.

La consecuencia que tiene el establecer un plan estratégico, el Centro de Contacto de Contacto Plástica Industrial debería definirlo de acuerdo al entorno actual y las acciones hacia el futuro para actuar de manera proactiva y no reactiva, para así obtener las acciones a aplicarse para un desarrollo del centro. El plan no debe quedarse sólo en forma de archivo sino debe estar actualizado y debería ser revisado paulatinamente con una lista del seguimiento de las acciones.

Plan Estratégico del Centro de Contacto de Plástica Industrial

El Centro de Contacto debe elaborar su Plan Estratégico con los siguientes puntos y el responsable en hacer dicha tarea es la Jefatura y el Área de Supervisión del centro.

Figura 41. Seguimiento Cualitativo



Fuente: http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf (2010)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly.

1.6.2 Plan de Contingencias

El plan de contingencias es un documento donde se establece “**un plan de recuperación de desastres**, cuyo objetivo será restaurar la operación y los servicios informáticos en forma rápida, eficiente y con el menor costo y pérdidas posibles, así como la simulación de eventos como medida preventiva”.

Antes de iniciar con un plan de contingencias es necesario definir **cuáles pueden ser los riesgos** que puede tener el centro de contacto: personas, equipos eléctricos e informáticos y la información contenida en varios medios de almacenamientos.

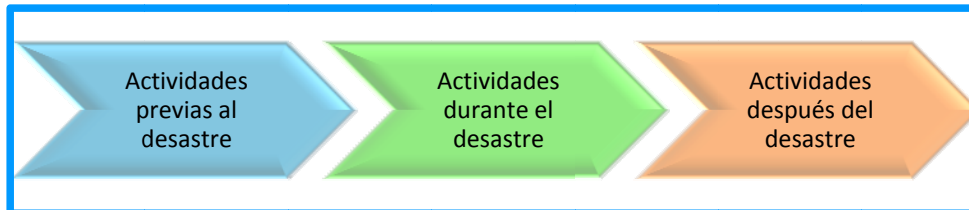
Plan de recuperación de desastres

“Es de llamar la atención que, de acuerdo con diversas encuestas, una buena parte de los Centros de Contacto no cuentan con un plan de contingencias y recuperación, y que Latinoamérica es la región en el mundo con el mayor porcentaje (69%) de Call Centers que no cuenta con un Plan de Recuperación en caso de Desastre, (DRP por sus siglas en inglés)”.

Para que el **Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial** pueda elaborar un Plan de recuperación de desastres es necesario identificar los siguientes pasos:

- a) Señalar cuáles pueden ser los riesgos de desastres.
- b) Definir las causas de dichos riesgos.
- c) Establecer una solución o un plan para cada desastre.
- d) Determinar los responsables de las actividades para recuperación de desastres.
- e) Estimar los tiempos que pueden tomar los planes designados.
- f) Puntualizar el resultado proyectado.

Según la NECC es importante definir las actividades en 3 etapas:

Figura 42. Actividades para Plan de recuperación de desastres

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Para que el **Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial** elabore su plan de recuperación de desastres, debe basarse en la siguiente tabla y ajustarle a sus necesidades reales y su entorno en el que se desarrolla.

Tabla 40. Causas de contingencias en centros de contacto

Primera Categoría	Segunda Categoría	Tercera Categoría
Fallos Tecnológicos	Origen Natural	Factor Humano
Falla en la red de internet	Erupción de volcán	Enfermedades
Falla de correo electrónico	Tormentas eléctricas	Incapacidad inmediata
Problema de enrutamiento	Inundaciones	Mal manejo de equipos
Suministro de energía eléctrica	Accidentes	
Problemas con SAP, SICV, OSCCE		
Problemas CNT y BASES CELULARES		
Depende de: Tiempo de duración, impacto, tipo de actividad,		
Objetivos: Recuperar el contacto con los clientes, posibilidad de recibir llamadas entrantes y realizar llamadas, funcionamiento del correo, normalización de datos y de voz.		

Fuente: <http://www.imt.com.mx/recontact/20/atencion.php>

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.6.3 Planeación Financiera

Es importante al establecer pronósticos, riesgos a tomar, metas y objetivos sobre el tema económico y financiero del centro de contacto.

Presupuestos

Presupuesto de operación

El Departamento de Finanzas de Plasticaucho Industrial **define qué recursos financieros** se utilizarán en un año de trabajo de acuerdo a lo que diga cada área de la empresa para llevar a cabo los planes ya determinados.

Presupuesto de proyectos

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial **debe determinar el presupuesto para proyectos de gran magnitud**, pues es necesario que exista una planificación y ejecución estructurada. Según la NECC el presupuesto debe considerar:

- a) La planeación del proyecto.
- b) Los recursos iniciales asignados.
- c) El programa de seguimiento y evaluación de los avances.

Justificación de la inversión

Si se realiza grandes proyectos es elemental definir el propósito, alcance, limitaciones y objetivos de la inversión.

Según la NECC, cuando se realiza inversiones deben afectar a 5 aspectos claves: incremento de la productividad, reducción de costos, generación de ingresos, incremento de beneficios y maximizar el retorno de la inversión; pero, en el caso del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe tomar en cuenta que puede afectar a cualquiera de los aspectos según la NECC, mínimo a 2 de ellos.

Estos presupuestos deben ser documentados para que el centro tenga una base para próximos proyectos.

1.6.4 Seguimiento y revisión del Plan

A más de que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial elabore su Plan Estratégico, no será sólo documentado, sino que, se **debe establecer Programas de Seguimiento, Control y Evaluación de las acciones y decisiones ya definidas**, con la finalidad de controlar su cumplimiento, de ese modo se fortalecerá el proceso de dirección estratégica para la toma de decisiones apropiada.

1.6.5 Concordancia con las estrategias de Negocio.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial dentro de su plan estratégico, debe establecer los elementos que muestran la concordancia con las estrategias de la organización.

1.7 Orientación al Usuario

“Se refiere a todos los esfuerzos que se requieren para tener un conocimiento profundo de sus necesidades, así como las acciones para satisfacer tales necesidades, al crear un vínculo que fortalezca el desarrollo de una buena relación con el usuario”.

Identificar y diferenciar al usuario

El Centro de Contacto debe considerar los medios para identificar, conocer y diferenciar a los clientes durante el proceso de la venta de productos o la oferta de servicios para orientar los esfuerzos a la satisfacción del cliente.

Actualmente el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial lo hace de manera dinámica a través de procesos de venta y atención donde se indaga información sobre la vida personal del cliente y sobre el negocio dependiendo el tipo de llamada (si el cliente es limitado en el tiempo de la conversación o no) y sus necesidades. Pero, es importante **definir mecanismos formales** para conseguir identificar, conocer y diferenciar a los clientes.

Mecanismo formal de conocimiento al cliente

A continuación se encuentra en qué etapas o qué momentos el agente telefónico puede y debe cumplir con el conocimiento al cliente pero ya en una forma estandarizada y básica para el ágil cumplimiento y aplicación del mecanismo.

Tabla 41. Proceso o mecanismo de conocimiento al cliente

ACCIÓN	Identificar	Conocer	Diferenciar e Interactuar	
MOMENTO	Antes de la llamada	Inicio de la llamada	Durante la llamada	
PAUTAS CLAVES PARA ALCANZAR UNA CORRECTA ORIENTACIÓN AL USUARIO	<u>Según Localización:</u>	Atención proporcionada de acuerdo a la necesidad: interna o externa del CC.	Escuchar y comprender qué tipo de necesidad tiene.	
	Cliente interno		Permite proporcionar la información apropiada para cada tipo de cliente.	
	Cliente externo			
	<u>Según Comunicación:</u>	Preparación para llamada corta /larga, directa /detallada, o mixta. Comunicación fluida y activa.	Indagar información personal y del negocio del cliente, se optimizará el tiempo al identificar que tipo de comunicación se puede establecer.	Extraer mayor información sobre el movimiento del mercado, posibilidades de diversificación del negocio del cliente.
	Cliente abierto			
	Cliente medio			
	Cliente cerrado			
	<u>Según Forma de Pago:</u>	Saber qué forma de pago se tiene, ya que al momento de la venta debe existir proactividad de asesoramiento.	Permite asesorar al cliente sobre la cantidad de producto que puede comprar y asesorarle en qué tiempo podría pagar para obtener descuentos.	Asesorar en forma clara y precisa sobre la forma de pago para establecer un compromiso de pago con el cliente.
	Prepago			
	Mixto			
	Crédito			
	<u>Según tipo de demanda:</u>	Saber la forma de atención para una llamada comercial, de atención o informativa, atendidas en forma integral.	Atención y asesoramiento con las herramientas necesarias, sea para venta o servicio.	Asesorar en forma integral en cuanto a la venta. Atender ágil y eficazmente. Brindar la información requerida.
Producto				
Servicio				
Informativo				

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Satisfacción del usuario

Una vez que se ha conocido al cliente y a la vez identificado sus verdaderas necesidades, es esencial aplicarlas en la próxima llamada para continuar con la indagación de la información y en especial que la interacción con el cliente sea con un grado más de confianza pero manteniendo la relación agente – cliente, con el objetivo de conocer en forma más profunda al cliente y su entorno para que su nivel de satisfacción sea elevado.

Encuesta de Satisfacción

Además de conocerle al cliente y de mejorar su interacción en base al mecanismo de la Tabla antes mencionada, es indispensable apoyarse en las encuestas de satisfacción, las mismas que proporcionarán información para alinear los procesos y procedimientos del centro de contacto.

La encuesta permitirá al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial definir los indicadores de medición para cumplir con estándares de calidad esperados por el cliente, después se analizarán los resultados y se tomarán las acciones respectivas para la mejora continua. A continuación se presentan los indicadores que se deben medir al momento que se aplique una encuesta.

Tabla 42. Principales indicadores para Encuesta de Satisfacción del Cliente

Aspecto Central	Tópicos	Métricas
Servicio	Cumplimiento de: 1. Expectativas del usuario 2. Compromisos	Encuesta al cliente
	Niveles de calidad en el servicio	Porcentaje de respuesta aceptado por el cliente en los canales de atención
Personal	Conocimiento del producto y de operación en el ciclo del servicio	Evaluación de desempeño
	Solución inmediata	Encuesta al cliente
	Actitud de servicio	Evaluación de competencias
Cliente	Identificación de sus necesidades	Encuesta al cliente
	Atención y satisfacción de las necesidades del cliente	
Orientación y/o Centro de Contacto	Socialmente responsable y ético	


Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Por lo tanto, la encuesta a realizarse en forma periódica e imparcial, como sugerencia podría ser **semestral** a los clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, debería ser corta y precisa para identificar los indicadores expuestos, y en especial, identificar ¿cómo se siente el cliente?, ¿qué piensa del centro de contacto?, ¿qué tipo de servicio le gustaría que le proporcionen?, las expectativas del usuario para garantizar el servicio que se ofrece.

Figura 43. Encuesta de Satisfacción al Cliente propuesta

CENTRO DE CONTACTO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.
Encuesta de Satisfacción al Cliente

 PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

1. **La atención a sus necesidades por parte de los agentes telefónicos es:**

Excelente	
Buena	
Regular	
2. **La solución a sus problemas o requerimientos es:**

Inmediata	
Normal	
Lenta	
3. **¿En qué nivel considera usted que el personal que labora en el CC está totalmente capacitado?**

Alto	
Medio	
Bajo	
4. **¿Cuál medio de comunicación es el más utilizado por usted?**

Teléfono	
Internet	
Fax	
Contacto directo	
5. **¿Qué aspectos del servicio considera más importante?**

Precio	
Calidad	
Promociones	
Agilidad	
Asesoramiento	
Amabilidad	
6. **Cuando llama al agente telefónico ¿qué tiempo espera en la línea?**

10 segundos	
20 - 30 segundos	
30 - 50 segundos	
7. **Cuando le ofrece un agente telefónico en devolverle la llamada, ¿Qué tiempo espera usted ?**

15 minutos o menos	
30 - 60 minutos	
2 horas o más	
8. **El servicio posventa que recibe de parte del agente telefónico es:**

Alto	
Medio	
Bajo	
9. **¿Considera que el Centro de Contacto le brinda un servicio con responsabilidad y ética?**

SI	
NO	
10. **¿Qué nivel de calidad considera que tiene el servicio que prestan los agentes telefónicos?**

Excelente		Buena		Regular	
-----------	--	-------	--	---------	--

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

1.8 Responsabilidad Social

Concepto de Responsabilidad Social

Según la NECC “Es el compromiso que asume la organización hacia su comunidad y los ecosistemas. Se refiere a los planes y programas dirigidos al bienestar de la comunidad en la que está ubicada la organización, así como la conservación del ecosistema”.

Este compromiso es el que debe ser aplicado al **Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial**, pues el implantar la norma no sólo se enmarca en mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa, a la par de este principal enfoque está el preocuparse por su entorno, su comunidad y el bienestar no sólo del centro sino de su alrededor.

Definición de una Empresa Socialmente Responsable

El compromiso y la visión del Centro de Contacto deben estar a favor de su comunidad, estableciendo programas que afecten directamente los ecosistemas y a su entorno, todo esto va más allá de los derechos y obligaciones de un centro.

Esta responsabilidad está relacionada a la mejora continua, que permite la creación de una ventaja competitiva al impulsar el desarrollo de las personas, comunidad y su entorno.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe tomar en cuenta las 3 líneas estratégicas de competencia para una acción responsable e integral:

- **Compromiso con la comunidad**

Es el conjunto de acciones que debería tomar el Centro de Contacto para mejorar la calidad de vida de su comunidad donde se encuentra, sea por iniciativas o causas sociales. El centro podrá obtener beneficios como: el prestigio de la organización, sus marcas, productos y valores corporativos.

- **Mercadotecnia Responsable**

Representa una adecuada relación de la organización con sus clientes, acerca de temas como: privacidad de los clientes, seguridad de productos, relación organización – competidores, etc.

- **Medio ambiente**

La responsabilidad sobre este tema conduce al establecimiento de ciertos compromisos como: llevar a cabo campañas de reciclaje, un y eficiente manejo de la energía, diseño de un ambiente confortable, administración de la cadena de distribución y desarrollo sustentable.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe definir políticas y prácticas socialmente responsables, en base a las 3 líneas estratégicas y debe indicar pruebas que respalden su compromiso y su participación por el bienestar de la comunidad.

Figura 44. Propuesta de responsabilidad social para el CC de Plasticaucho Industrial



Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

5.6.2. Objetivo 2: Estructurar la perspectiva de Gestión Humana en base a la NECC.

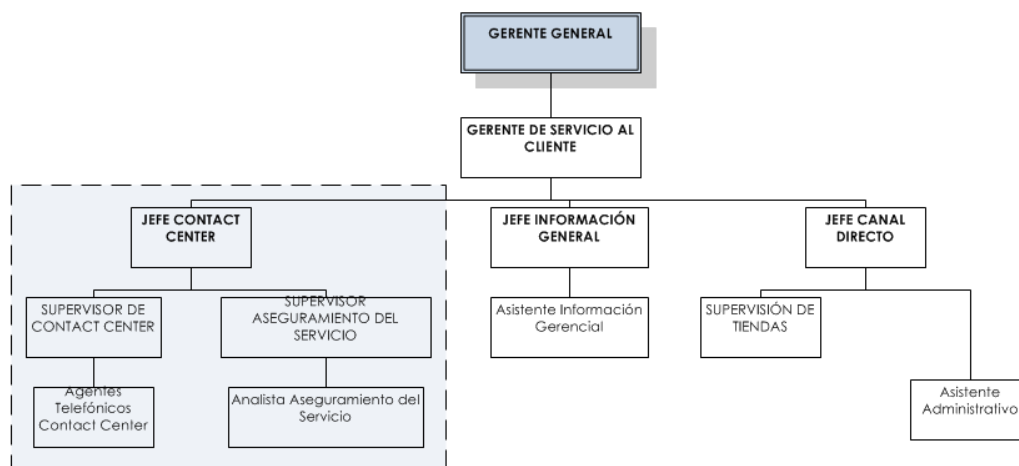
2.1 Estructura Organizacional

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe estar alineado con los objetivos de la organización y en beneficio de ello es fundamental el establecimiento de responsabilidades que tiene el equipo sobre su gestión operativa y administrativa, pues se debe tomar en cuenta que el CC es el canal de comunicación integral que tiene concordancia con los principios de calidad y rentabilidad de la empresa.

2.1.1. Organigrama

El organigrama del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial está dentro de la estructura de Servicio al Cliente, actualizado al 13 de abril del 2010, los que deben ser documentados y de conocimiento de los agentes telefónicos para saber cuál es su función y qué relación tienen con su entorno, así como lo muestra la siguiente figura:

Figura 45. Organigrama de Servicio al Cliente de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial.

Elaborado por: Departamento Gestión Humana. (2010)

Actualmente el organigrama se encuentra ya difundido a toda la empresa y al centro de contacto es un punto muy positivo debido a la ágil comunicación que existe entre departamentos.

2.1.2 Descripción de puestos

Una vez que el Centro de Contacto tiene definido el organigrama es decir su estructura departamental y su relación con las áreas más cercanas, es importante definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del centro tomando en cuenta la relación que tiene con los otros puestos y áreas.

Eso ayudará a que los integrantes tengan claro el panorama de sus actividades y como consecuencia entender cuál es su objetivo y las expectativas que se aspira de cada uno de los puestos.

El área de Gestión Humana de Plasticaucho Industrial tiene definido por ejemplo el siguiente puesto de Agente Telefónico.

Tabla 43. Descripción del puesto de Agente Telefónico

DESCRIPCION DE FUNCIONES		
NOMBRE DEL CARGO: AGENTE COMERCIAL CONTACT CENTER		
AREA O DEPARTAMENTO: CONTACT CENTER		
OBJETIVO PRINCIPAL DE LA FUNCION (Asegura que la persona haga lo que tiene que hacer)		
REALIZAR LA COMERCIALIZACIÓN Y COBRANZA TELEFÓNICA EFECTIVA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA, ASEGURANDO UN SERVICIO ADECUADO, DANDO CUMPLIMIENTO A LAS METAS, EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD		
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	RESPONSABLE DE EVALUAR EL RESULTADO (quién evaluará el resultado)
ES RESPONSABLE DE LA COMERCIALIZACION TELEFÓNICA EFECTIVA DE ACUERDO A LOS RUTEROS ESTABLECIDOS Y RECEPCION DE LLAMADAS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS ASIGNADO CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE EFECTIVIDAD	JEFE CONTACT CENTER, SUPERVISOR CONTACT CENTER
ES RESPONSABLE DE REALIZAR GESTIÓN DE CARTERA Y LA RECOPIACION DE INFORMACION DE RECAUDACION	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CARTERA	JEFE CONTACT CENTER, SUPERVISOR CONTACT CENTER
ES RESPONSABLE DE ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS Y POLÍTICAS DEL CONTACT CENTER	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DEL CONTACT CENTER	JEFE CONTACT CENTER, SUPERVISOR CONTACT CENTER, SUPERVISOR ASEG. SERVICIO
MATIENE CONTACTO TELEFÓNICO CON LOS CLIENTES PARA RECABAR DATOS E INFORMAR TEMAS COMERCIALES	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE VENTAS ASIGNADO CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE EFECTIVIDAD	JEFE CONTACT CENTER, SUPERVISOR CONTACT CENTER
ES RESPONSABLE DEL PROCESO DE DEVOLUCIONES	ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	SUPERVISOR CONTACT CENTER
INDICADOR		FACTOR DE CUMPLIMIENTO
Formas de medir el resultado (cuantitativa - cualitativamente)		
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVO DE VENTA		100% DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
CUMPLIMIENTO DE INDICE DE CARTERA VENCIDA		1% DE INDICE CARTERA VENCIDA
CUMPLIMIENTO DE INDICE DE EFECTIVIDAD		DEPENDIENDO DE LA CARTERA DE CLIENTES
CLIENTES DE LA FUNCION		ACTIVIDAD EN LA QUE ES CLIENTE
CLIENTES EXTERNOS		SATISFACCION DE NECESIDADES PRESENTADAS
LOGISTICA		INFORMACION SOBRE ENTREGA DE PEDIDOS
RECAUDACION		INFORMACION SOBRE RECAUDOS DE CLIENTES
JEFE Y SUPERVISORES CONTACT CENTER		INFORMACION DEL MERCADO, CLIENTES Y PROCESOS

PROVEEDORES	ACTIVIDAD EN LA QUE ES PROVEEDOR
JEFE Y SUPERVISORES CONTACT CENTER	INFORMACION PARA LA EFECTIVA GESTION DE VENTASY CALIDAD EN EL SERVICIO
LOGISTICA	INFORMACION SOBRE DESPACHOS DE PRODUCTO
RECAUDACION	INFORMACION ACTUALIZADA SOBRE ESTADOS DE CUENTA
RIESGOS QUE GENERA LA FUNCIÓN SI NO SE CUMPLEN LAS ACTIVIDADES O RESULTADOS	
DISMINUCION DEL NIVEL DE VENTAS DEGRADACION DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA INSATISFACCION DE CLIENTES CARTERA MOROSA	
RELACION ORGANIZACIONAL	
TAREAS	
1.- Recibe llamadas y recepta necesidades varias del cliente	
2.- Emite notas de crédito	
3.- Coordina con Cajeras el ingreso de caja	
4.- Coordina con logística entrega de productos y recopilación de documentos	
5.- Maneja adecuadamente los estados de usuario, tiempos, actividades, y post procesamiento de llamadas en el sistema HP Procenter	
6.- Retroalimenta a Jefe y Supervisores sobre la gestión diaria de ventas y cartera	
7.- Da cumplimiento a los procesos y políticas estipuladas	
8.-	

Fuente: Plasticaucho Industrial. Área de Gestión Humana.

Elaborado por: RAMOS, Esteban. (2010)

2.1.3 Perfiles de puestos

Es muy importante que así como en toda organización existe un perfil de puestos, haya para el Centro de Contacto, los mismos que servirán para identificar las funciones adecuadas para que un cargo sea estable y competitivo.

Los perfiles de los puestos del Centro de Contacto ya están definidos por Gestión Humana, en base al trabajo en equipo con el CC, de esa forma existe la seguridad de que están elaborados con objetividad, identificando las competencias y demás atributos, por lo tanto, habrá la garantía de un eficiente trabajo en equipo.

Como ejemplo tenemos el siguiente perfil de agente telefónico:

Tabla 44. Perfil de Agente Telefónico de Plasticaucho Industrial

FORMACIÓN ACADÉMICA		
NIVEL	ESPECIALIDAD	
Ciclo Básico Bachillerato - Técnico Tecnología / Pregrado (hasta 3er Año) Pregrado (De 3er Año hasta titulado) Posgrado	ING COMERCIAL ADMINISTRACION DE EMPRESAS ECONOMIA	
EXPERIENCIA		
TIEMPO	DETALLE	
De 0 - 1 año Mayor a 1 año - Hasta 2 años Mayor a 2 años - Hasta 3 años Mayor a 3 años - Hasta 5 años Mayor a 5 años	ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE VENTAS TRABAJO BAJO PRESION Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
CONOCIMIENTOS		
Conocimiento	Nivel	OBLIGATORIEDAD
Productos		5
Precios		5
Políticas		5
Clientes		5
Procedimientos		5
Técnicas de Venta y Cobranza		5
Atención Telefónica		5
Contabilidad Básica		4
SAP SD		4
SAP FI		4
Hp Procenter		5
OFFICE INTERMEDIO		4
CRM		5
Normas Iso		3
Sic V		
DESTREZAS - HABILIDADES PERSONALES		
Destrezas - Habilidades	Nivel	OBLIGATORIEDAD
LIDERAZGO		4
RELACIONES INTERPERSONALES		5
PLANIFICACION		5
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION		5
SEGUIMIENTO Y CONTROL		5
TRABAJO BAJO PRESION		5
INICIATIVA		5
PENSAMIENTO ANALITICO		5
ORGANIZACIÓN		5
NUMÉRICA		4
PERSUACIÓN		5
ESCUCHA ACTIVA		5
EMPATÍA		5
ORIENTACIÓN AL SERVICIO		5
RECURSIVIDAD		5
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		5

Fuente: Gestión Humana de Plasticaucho Industrial.

Elaborado por: RAMOS, Esteban. (2010)

2.1.4 Expediente del Personal

A nivel de Centros de Contacto el expediente es una herramienta que contiene la información del personal del ciclo laboral, sirve para visualizar el desarrollo que ha tenido durante un tiempo determinado, siendo así un sistema de control actualizado del comportamiento del equipo. En el sistema deberá constar la información en forma individual y específica.

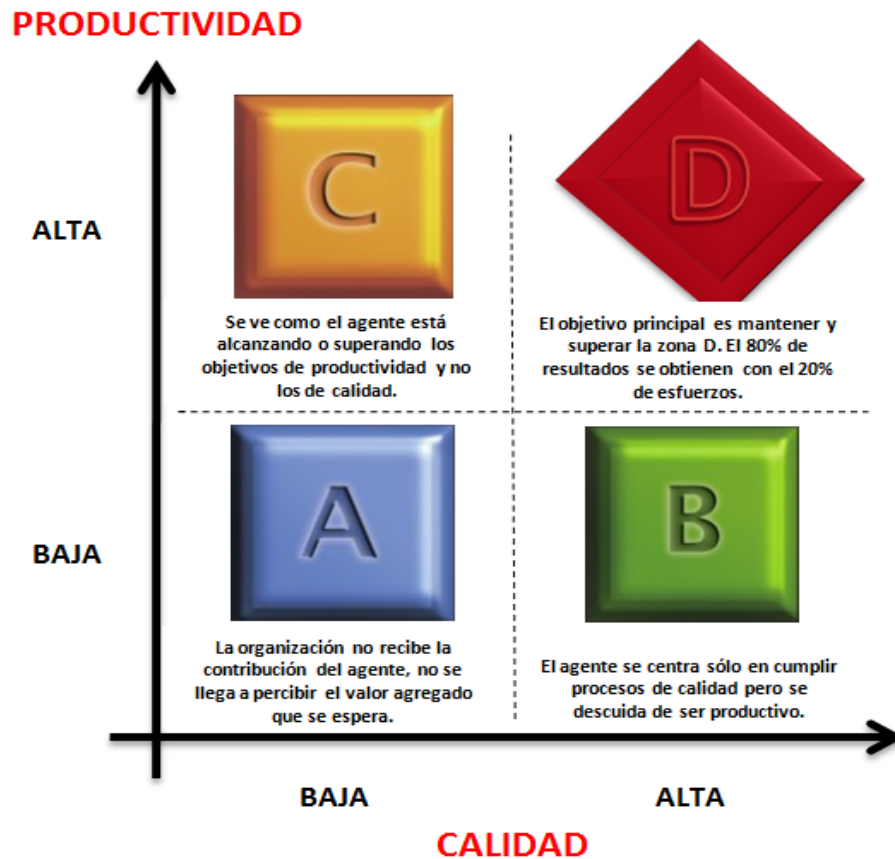
El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial tiene dicha información dentro de un sistema llamado COMPERS que posee Gestión Humana, donde consolidan la historia laboral de cada uno de los integrantes del CC, a más del sistema tienen físicamente los papeles del personal de la empresa con toda su trayectoria.

Para información personal del Centro de Contacto se ha estado desarrollando una herramienta en Excel llamado “ZONA D”.

La ZONA D es la gestión del proceso evolutivo de un agente, donde consta de 4 zonas de acuerdo a indicadores de calidad y productividad, y como producto tenemos la eficiencia, obtenida en base a las evaluaciones de las diferentes actividades que realizan los agentes en forma mensual, por el momento el desarrollo está en evolución y sólo para dejar nombrado se indica más claramente en la siguiente figura.

Este mapa permitirá llevar a cabo retroalimentaciones efectivas grupales e individuales, pues mostrará las oportunidades de mejora y las fortalezas que se tienen para pulirlas y desarrollar un proceso de mejora continua.

Figura 46. Mapa de la ZONA D



Fuente: Hacia la Zona D Call Center Management. (2008)

Elaborado por: RODSEVICH, Sergio. VÁSQUEZ, Mariano.

Entrevista de Salida

Según la NECC la entrevista de salida del personal debe aplicarla un tercero, es decir, el área de Gestión Humana o el área que se designe, pues es necesario que exista imparcialidad y confiabilidad en el proceso de salida.

La entrevista de salida se aplicará si el colaborador lo hace de forma voluntaria o requerida por el Centro de Contacto, por este motivo es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos que deberían constar en ese momento:

FORMULARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA



Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha de salida: _____

1. Razón de la separación

2. Cumplimiento de la oferta económica inicial

3. Condiciones ambientales y de ergonomía

4. Herramientas de trabajo

5. Capacitación permanente

6. Oportunidades de desarrollo

7. Evaluación de su líder (1 - bajo al 3 - alto)

Respeto: _____

Comunicación: _____

Motivación: _____

Retroalimentación: _____

Liderazgo: _____

8. Sugerencias y recomendaciones

2.2 Reclutamiento y Selección

“Es el proceso de búsqueda, evaluación selección y contratación de candidatos con base en la descripción y el perfil de cada puesto que conforma la estructura del CC”.

Es bueno recordar que la descripción de puestos debe ser elaborada por Gestión Humana conjuntamente con el CC al igual que el proceso de reclutamiento y selección.

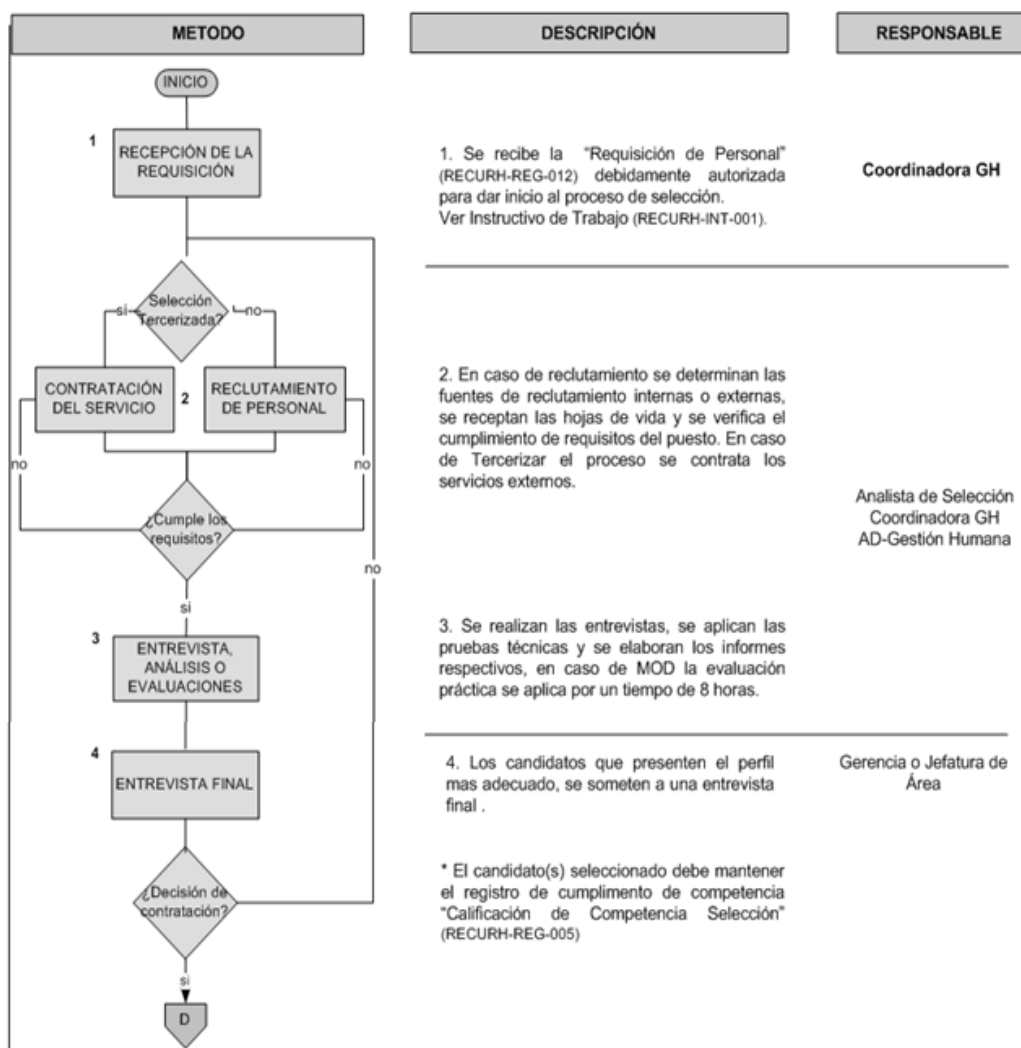
Gestión Humana será el primer filtro con la búsqueda de candidatos y el CC hará el siguiente filtro con la segunda entrevista, finalmente el CC será quien tome la decisión de la contratación. Es muy elemental que el Reclutamiento y la Selección tengan procesos y una metodología definida que garanticen la evaluación de competencias requeridas así como las responsabilidades de los mismos.

En Plasticaucho Industrial el departamento de Gestión Humana tiene definidos ciertos procesos que se pone a continuación, a los mismos que se realiza un

seguimiento en un sistema llamado COMPERS y comprende: la selección, la inducción general, el entrenamiento y reentrenamiento en el puesto de trabajo.

El objetivo es “Evaluar el cumplimiento de niveles de competencia de postulantes mediante pruebas específicas y/o entrevistas, para asegurar el ingreso de personal idóneo, e inducir al nuevo personal en aspectos generales de la empresa y específicos del puesto”.

Figura 47. Proceso de Selección de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. (2010)

Elaborado por: Área de Gestión Humana.

Es importante señalar que en el proceso de selección ya están definidos los responsables de cada una de las actividades para que se efectúen eficientemente.

Después de haber visto el proceso de selección, el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial se acoge a dicho proceso, pues forma parte de la empresa, pero a la vez se debe alinear a los mismos objetivos de la empresa, y además la responsabilidad no depende solo de RRHH sino también del propio centro, el mismo que debe complementar todo el proceso general de la organización.

2.3 Capacitación

La capacitación permanente es primordial en un Centro de Contacto, pues como la tecnología es la principal herramienta deben estar actualizados y aún más porque se establece interacciones con los clientes; como resultado se generará, complementará y se incrementará las capacidades, habilidades, competencias y conocimientos de los integrantes del equipo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

Dada esta situación el CC desarrollará los siguientes capítulos de normas de capacitación para los programas de entrenamiento en marcha:

Capítulo 1: Definición de entrenamientos, capacitación o seminarios.

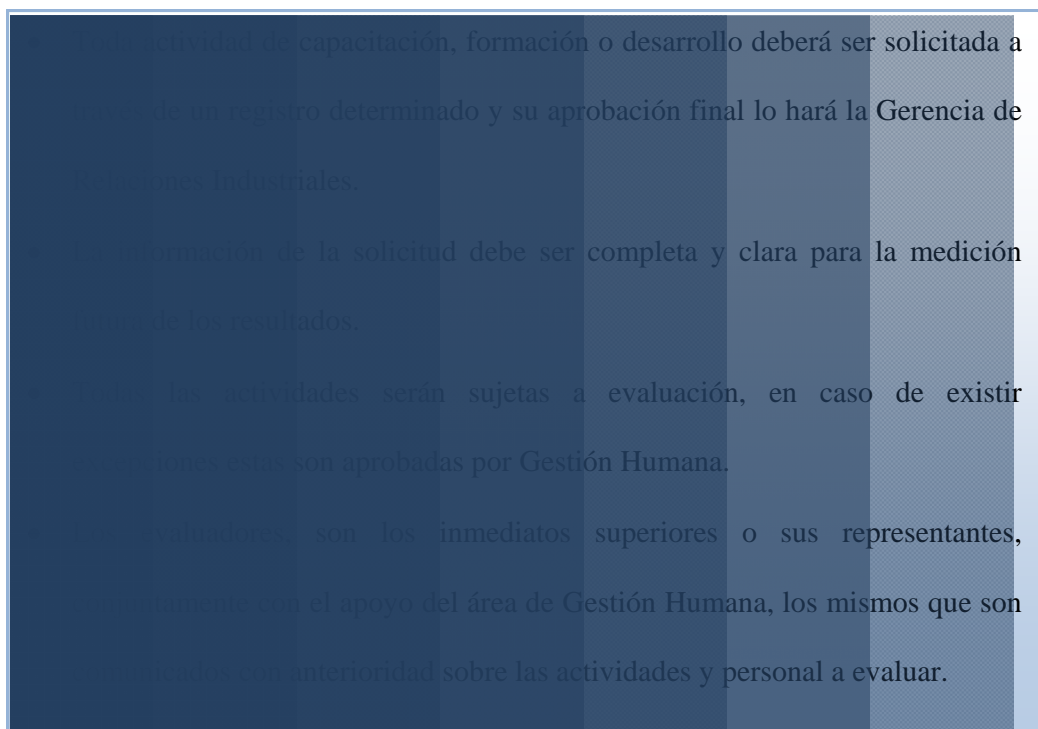
Capítulo 2: Identificación de necesidades.

Capítulo 3: Aprobación interna de entrenamientos, capacitación o seminarios.

Capítulo 4: Solicitud de Requerimientos a RRHH.

Capítulo 5: Coordinación reemplazo de actividades y asistencia a la capacitación.

En Plasticaucho Industrial a nivel de RRHH tienen definidas políticas como:



2.3.1 Plan Integral de Capacitación

Para definir un programa de capacitación debe basarse en los siguientes puntos según la NECC:

Figura 48. Bases para elaborar un Programa Integral de Capacitación



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Es básico que cuando ingrese personal al CC de Plasticaucho Industrial, establecer un Programa de Capacitación Inicial con la intención de que pueda cumplir sus funciones y responsabilidades designadas. La capacitación debe ser orientada a:

- **Conocimiento de la organización:** productos, servicios del CC y organización.
- **Conocimiento de la operación:** procesos internos y de interrelación con las diferentes áreas.
- **Desarrollar y enriquecer las habilidades del puesto.**

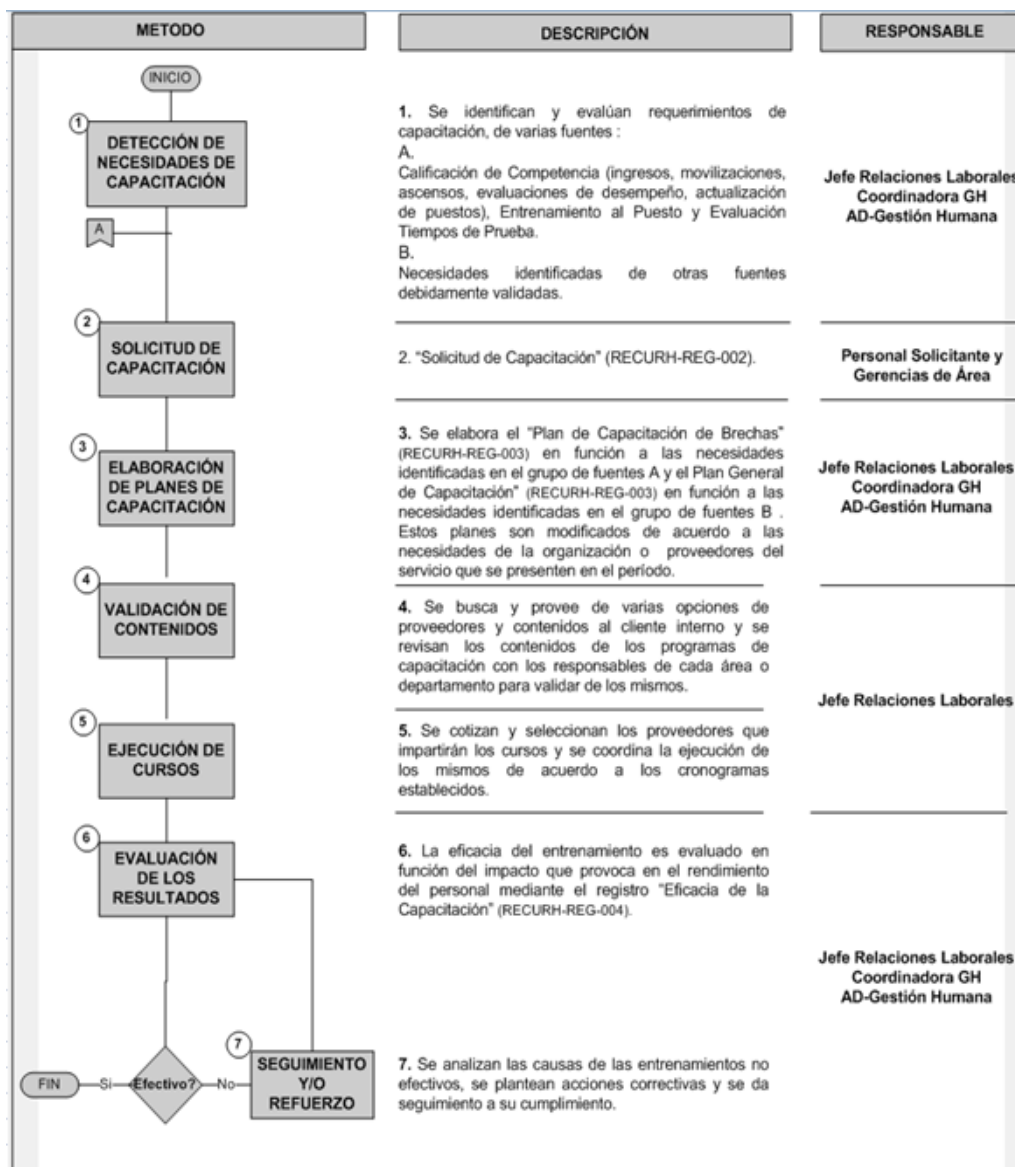
El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener registradas todas las capacitaciones que se reciba y a la vez dar un seguimiento a los conocimientos recibidos.

El área de Gestión Humana en Plasticaucho Industrial dentro del expediente del personal tienen las necesidades de capacitación y su historial, de esa forma el CC no tiene dicha actividad asignada, pero eso no le quita la responsabilidad de estar como apoyo y coordinación para dicha capacitación.

Además, tienen determinadas las capacitaciones por recibir, de esa forma comunican a los departamentos corresponsables para otorgar las horas necesarias para dicha actividad .

Para constancia de dicha información tienen definido un proceso de capacitación

Figura 49. Proceso de Capacitación de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. (2010)

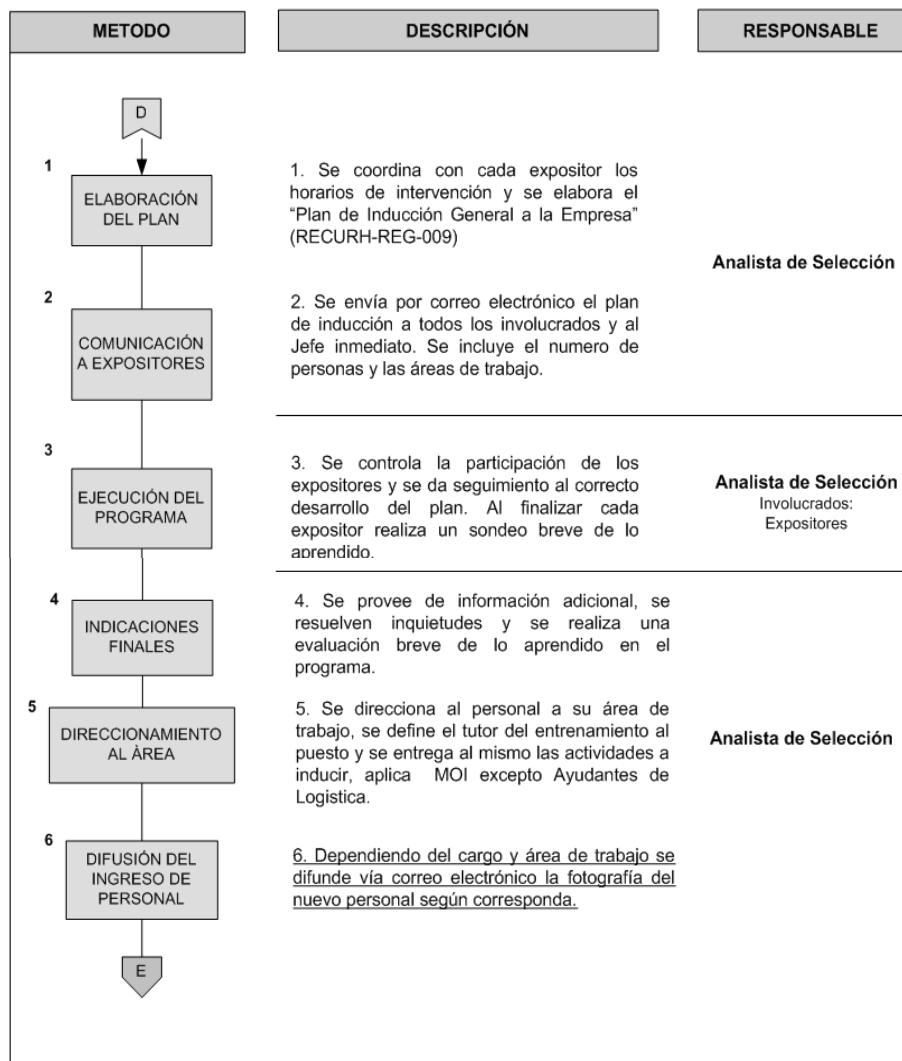
Elaborado por: Área de Gestión Humana.

2.3.1 Programa de Inducción

La inducción es un tema muy importante para una persona que está por ingresar, pues es un programa donde se adaptará al equipo de trabajo, al entorno y establecerá un compromiso de lealtad y sentido de pertenencia.

El área de Gestión Humana aplica el siguiente proceso de inducción general:

Figura 50. Proceso de Inducción de Plasticaucho Industrial

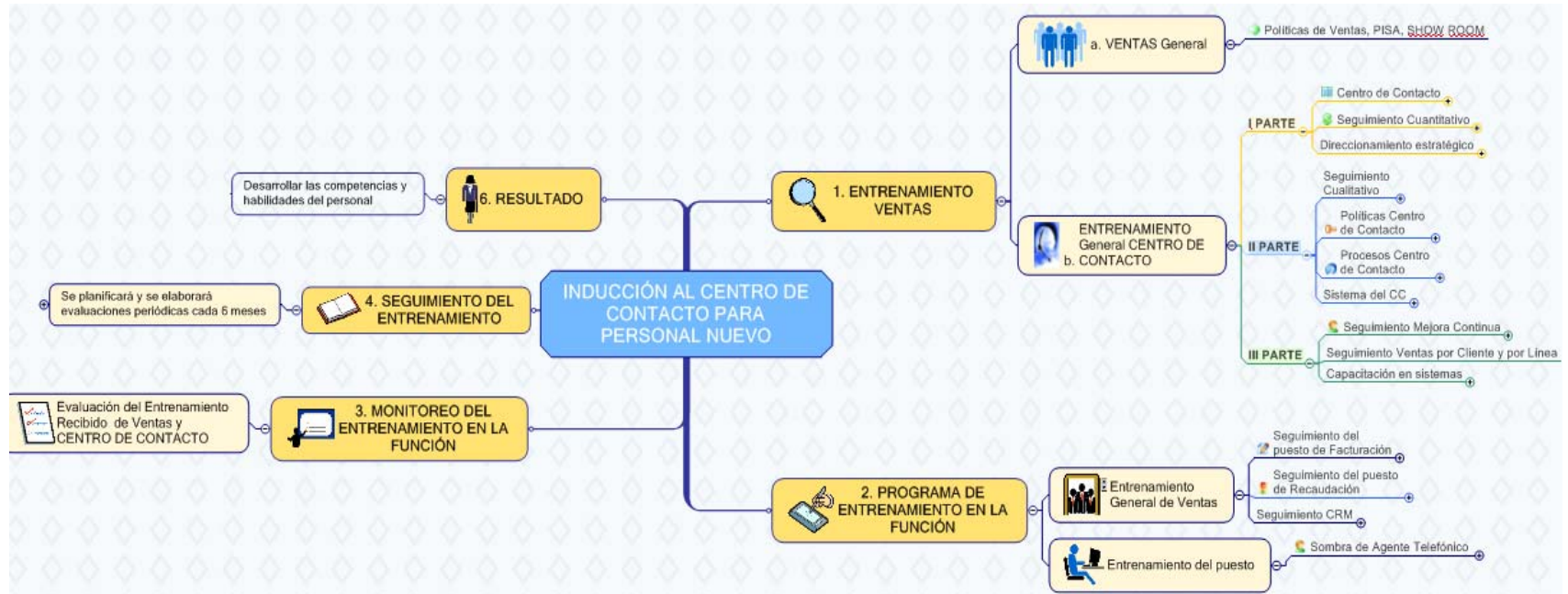


Fuente: Plasticaucho Industrial. (2010)

Elaborado por: Área de Gestión Humana.

Se puede señalar la gran importancia para RRHH que es la INDUCCIÓN del personal, al tener un plan coordinado con los diferentes responsables y luego proceder a la ejecución del programa. Después cuando el personal nuevo pasa a manos del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial deberá poner en marcha su proceso de inducción en base al cronograma que se establezca, es fundamental que el proceso y su cronograma sea documentado y su aplicación deba ser evaluada.

Figura 51. Proceso de Inducción interna del Centro de Contacto



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Tabla 45. Cronograma de inducción interna del CC de Plasticaucho Industrial

CRONGRAMA DE INDUCCIÓN DEL CENTRO DE CONTACTO			
FECHA DE INDUCCIÓN:			
CÓDIGO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
NOMBRES Y CARGOS DE PERSONAL PARA INDUCCIÓN		N° DE SEMANA	
		FECHAS	
		Duración de cada actividad con el código de cada actividad	

Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

2.4 Plan de Carrera

“Este plan muestra las opciones de promoción y crecimiento del personal dentro del centros de Contacto y/o de la organización”.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial conjuntamente con Gestión Humana debe definir los planes de carrera para todos los integrantes del equipo, con los tiempos de ejecución y su evolución. Los planes de carrera deben surgir en base a las competencias y atributos que debe alcanzar y cumplir cada uno de los puestos para dar mayor valor agregado al equipo y en forma individual.

2.5 Evaluación

2.5.1 Evaluación de Competencias

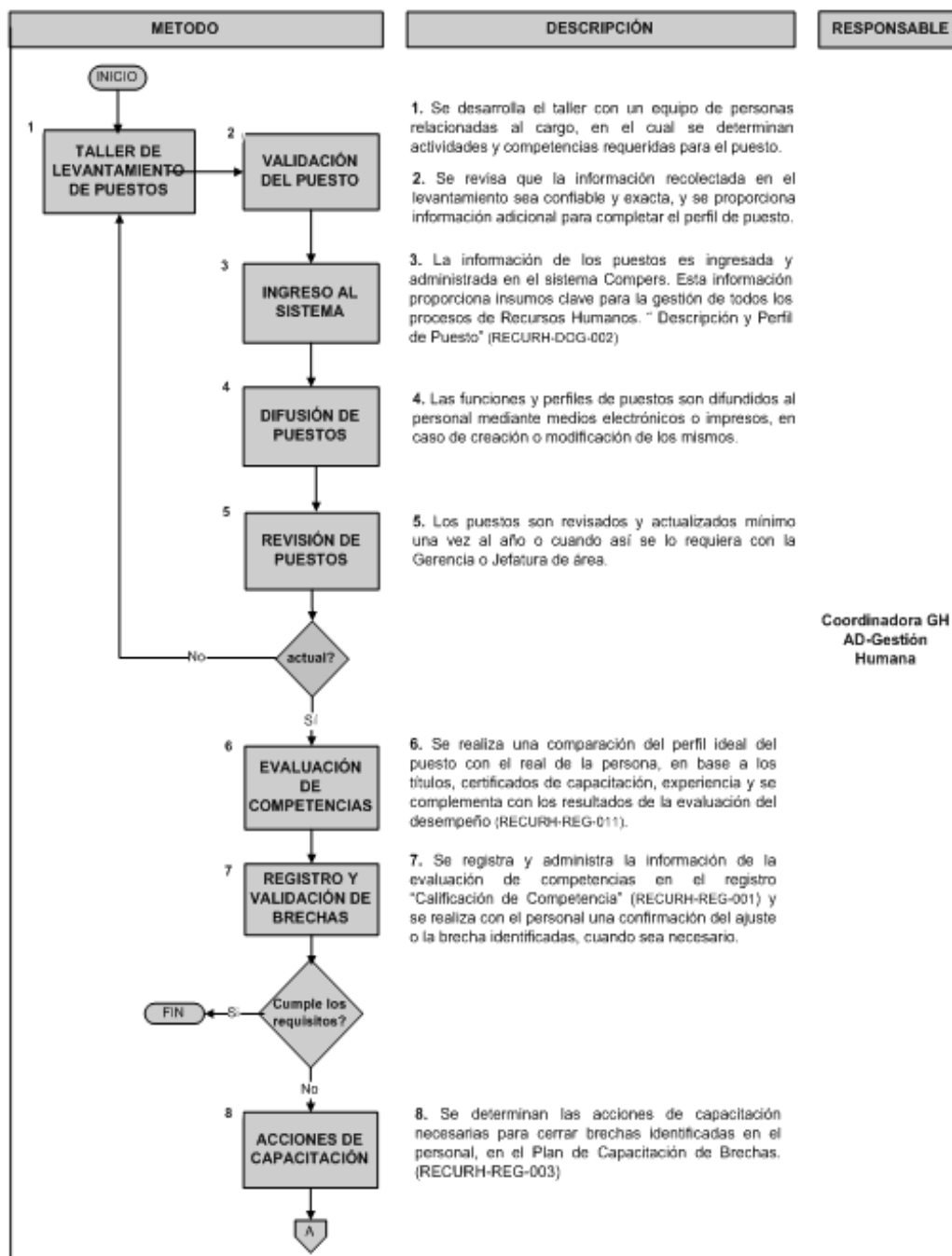
Las competencias en una persona son las habilidades y conocimientos que se reflejan a través de su comportamiento, y en el CC es muy necesario identificar esas competencias y evaluarlas, pues solo de esta manera se puede mejorar continuamente.

Según la NECC los **objetivos de la evaluación de competencias** deben ser:

- Fomentar el desarrollo profesional.
- Identificar el talento de cada persona para poderlo aprovechar.
- Establecer una comunicación y relación abierta entre el líder y el colaborador.

La evaluación por competencias está a cargo de Gestión Humana, pero juntamente con el CC se definen las competencias para cada puesto y de esa manera se puede proceder a su evaluación, al momento se encuentran en reestructuración, la misma que debe ser aplicada este año 2010.

Figura 52. Proceso de Evaluación de Competencias de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. (2010)

Elaborado por: Área de Gestión Humana.

La evaluación de competencias en Plasticaucho Industrial está bajo las siguientes políticas:

- A la creación de todo nuevo puesto de trabajo y previo a la contratación de personal se realiza el levantamiento de funciones y perfil del cargo cuando no está elaborado.
- La difusión de funciones al personal es permanente, en caso de personal operativo esta difusión se la realiza una vez por año.
- Los factores calificados en la evaluación de competencias del personal son: Educación, Experiencia, Conocimientos y Destrezas Organizacionales. Para considerar a una persona "competente", debe alcanzar un 75% mínimo del cumplimiento de los requisitos. Las destrezas personales se califican en la evaluación del desempeño.

2.5.2 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es la medición de los resultados cuantitativos (productividad) y cualitativos (calidad) alcanzados en equipo o en forma individual de los objetivos y metas definidas por la organización. ¿Cuándo se hará?, el CC deberá definirlo, y está relacionado directamente con la evaluación por competencias, el programa de capacitación, el plan de carrera y los incentivos.

La evaluación de desempeño del personal de Plasticaucho Industrial se realiza a los 6 meses de ingreso de una persona, en base a un formato ya establecido, el mismo que contiene las actividades que tiene el puesto, los conocimientos que debería tener

COMPORTAMIENTO											
Califique según la siguiente escala											
DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Comportamiento									Nivel Obtenido		
Se comunica de manera clara y comprensible, intercambiando eficazmente información.											
Demuestra habilidad para trabajar con los demás, participando y colaborando de manera efectiva en la consecución de objetivos.											
Tiene orientación de servicio ayudando a satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes internos.											
Demuestra compromiso e involucramiento activo en sus actividades, alineando sus propios objetivos con los del área y la organización.											
Su trabajo y relaciones personales se enmarcan dentro del respeto mutuo y rectitud, generando confianza en su entorno laboral.											
Se recomienda la renovación de contrato					SI	<input type="radio"/>	NO			<input type="radio"/>	
_____ FIRMA GERENCIA/SUBGERENCIA/JEFATURA			_____ FIRMA EVALUADOR			_____ FIRMA EVALUADO					
RATIFICACION DEL CONTRATO PERIODO ANUAL									Sí	Regular	No
Mantiene un nivel satisfactorio de desempeño ?											
Mantiene favorables relaciones personales con el equipo de su entorno ?											
Demuestra compromiso con su trabajo y la organización ?											
Se ratifica la renovación de contrato					SI	<input type="radio"/>	NO			<input type="radio"/>	
Nombre:											
Cargo:											
_____ FIRMA EVALUADOR					_____ FIRMA EVALUADO						

Fuente: Plasticaucho Industrial.

Elaborado por: Área de Gestión Humana. (2008)

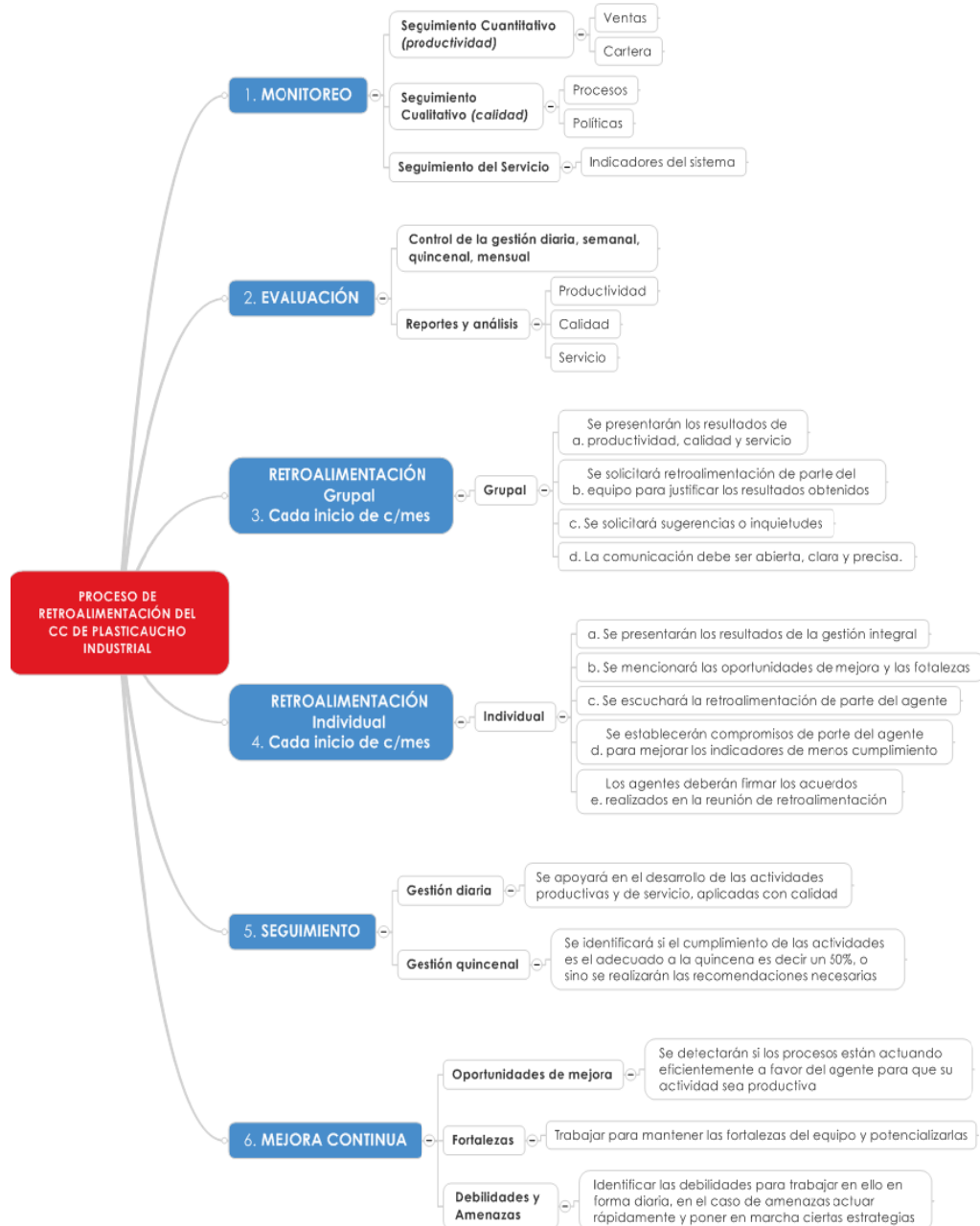
2.5.3 Retroalimentación al personal

La retroalimentación es la comunicación interna oral o escrita y debe ser en todos los niveles para transmitir información clara y precisa sobre las actividades del CC, la misma que debe ser brindada por jefes inmediatos superiores sin limitar la participación de las personas de calidad.

La retroalimentación debe ser grupal e individual, a más de ello debe ser oportuna, es decir, en un momento de la gestión diaria o en las reuniones mensuales, con el propósito de identificar las oportunidades de mejora del equipo en base al

seguimiento de productividad, seguimiento de calidad y su desempeño. La retroalimentación del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial se realizará en base al siguiente proceso:

Figura 53. Proceso de Retroalimentación a aplicarse en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial



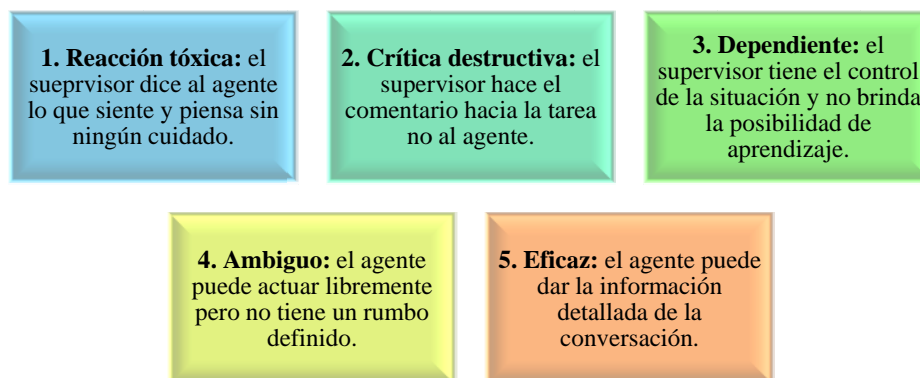
Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El proceso de mejora continua donde está identificada la retroalimentación está basado en la ZONA D, donde se pretende que se transforme el agente en base a la información de productividad y calidad, el hecho no está sólo de informar su resultado, sino mostrar las causas de los resultados y hallar la mejor manera de aprovechar como oportunidad de mejora para tomar las acciones correctivas y pulir detalles o modificaciones que son necesarias para hacer más productiva la gestión operativa.

Cuando se retroalimiente es necesario mostrar los detalles sobre los resultados en productividad y calidad de la gestión operativa, pues sólo así el agente tomará consciencia de las actividades realizadas, es muy importante tomar en cuenta que tipos de feedback o retroalimentación existen:

Figura 54. Tipos de feedback aplicados en retroalimentaciones



Fuente: Hacia la Zona D Call Center Management. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El cuadro tomate **RETROALIMENTACIÓN EFICAZ** es la que se aplicará en el Centro de Contacto donde el agente tendrá la libertad de expresar los detalles del

feedback realizado por el supervisor, de esta forma las 2 partes intervendrán y acordarán las acciones sobre su desenvolvimiento.

2.6 Compensación

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial se acoge a las mismas políticas de compensaciones que la empresa tiene definidas, estas compensaciones se las utiliza para reconocer la labor y el desempeño de los trabajadores, sin embargo, en la determinación de las compensaciones de los integrantes del CC interviene el departamento de Gestión Humana y la Jefatura del CC, considerando las funciones desempeñadas y el perfil requerido.

El centro de contacto deberá poner atención que las compensaciones deban ser atractivas para:

Tabla 47. Objetivos principales de las compensaciones

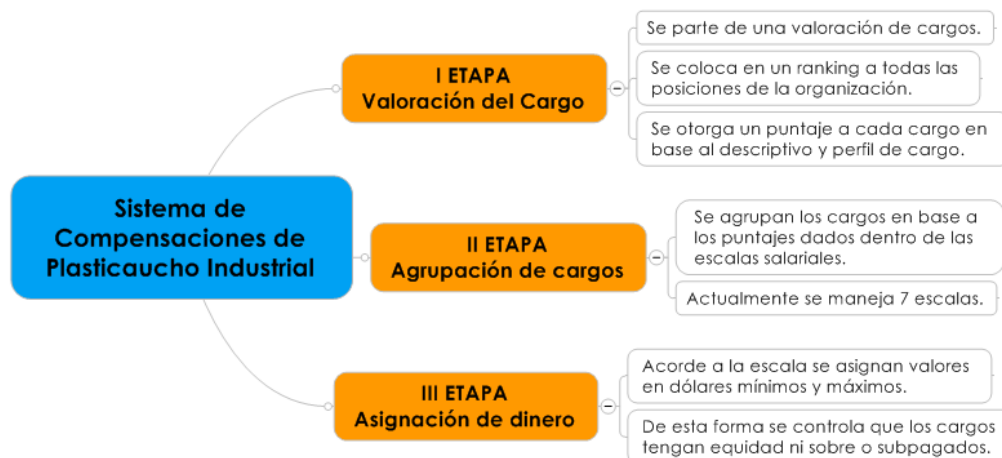
SEGÚN LA NECC	RESULTADO EN EL CC DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL
Obtener personal calificado	Los perfiles de los agentes y del personal administrativo serán los adecuados con las competencias, habilidades y destrezas requeridas.
Retener a los empleados actuales	Las compensaciones actúan en cierta forma como motivación para mantener a los integrantes del CC.
Garantizar igualdad	Proporcionar la compensación justa para cada uno de los puestos del CC.
Fomentar lealtad	Los integrantes del CC se sentirán satisfechos con la compensación recibida por parte de la empresa.
Motivar un desempeño adecuado	Motivará al colaborador a realizar eficientemente la gestión diaria.
Controlar y equilibrar costos	Si la gestión es eficiente y eficaz y si se le otorga una compensación adecuada, se logrará equilibrar costos obteniendo ingresos mayores.
Cumplir con las disponibilidades legales	Cumplir legalmente con la empresa y con la legislación laboral.
Mejorar la eficiencia administrativa	Así como se mejora la eficiencia operativa también la administrativa

Fuente: Norma de Excelencia del Centro de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Plasticaucho Industrial se rige bajo una política de valoración de cargos, la misma que se explica a continuación:

Figura 55. Metodología de Valoración de Cargos



Fuente: Plasticaucho Industrial. Área de Gestión Humana. (2008)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

2.6.1 Incentivos

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe elaborar un esquema de incentivos para los integrantes del equipo, pues será un reconocimiento por la contribución al logro de los objetivos. Esta metodología deberá ser conocida por el equipo y comprender los requisitos para alcanzar los incentivos.

El esquema deberá considerar la productividad, calidad, el servicio y la satisfacción del cliente, determinando los períodos y parámetros de cumplimiento, los incentivos pueden ser monetarios (dinero) y no monetarios (reconocimientos escritos o premios).

El Centro de Contacto tendrá un Plan Anual de Incentivos, aprobado por las áreas responsables de proporcionar los fondos y su respectiva ejecución.

Tabla 48. Plan de Incentivos propuesto para el CC

PROPUESTA PLAN DE INCENTIVOS PARA EL CENTRO DE CONTACTO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL				
Variable	Indicador	Período	Requisito	Premio
Ventas	Cumplimiento Vtas. Total del Presupuesto	A la tercera semana del mes	Cumplir el 100% del presupuesto en varios clientes según dato histórico	10 clientes que no sean prepago, podrá delegar a otro agente
	Cumplimiento Vtas. Total del Presupuesto	Mensual	Cumplir el 200%	1 día de permiso
Cartera	% de cartera vencida a fin de mes	Mensual	Si equivale al 107%	2 almuerzos gratis
Servicio	# de llamadas abandonadas Total de llamadas recibidas	Mensual	Si el Nivel de Servicio es mínimo 5%	Obtiene descuento rol 3 meses en no temporada en Vstore
	# de llamadas procesadas Total de llamadas recibidas	Mensual	Si tiene mínimo el 90%	Tiene 5% de gracia del cumplimiento para el siguiente mes
	Tiempo medio de espera	Mensual	Si equivale a 4 segundos	1 almuerzo gratis
Satisfacción del cliente	% de Satisfacción del cliente obtenido % de Satisfacción del cliente esperado	Semestral	Si tiene el 80% de acuerdo a los lineamientos de la empresa	Se exime de traer alimentos para el equipo el día predeterminado

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

2.6.2 Motivación

Es fundamental que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial defina un “Programa de motivación” con la metodología correspondiente, el mismo que beneficia a la dinámica del trabajo para el logro de los objetivos propuestos, pero, deben involucrarse el área operativa y administrativa. El programa no es como parte del sistema de compensaciones.

El enfoque del programa de motivación debe ser el incremento del nivel de servicio, calidad y satisfacción del cliente, alineado a los valores de la empresa.

2.7 Clima Laboral

A nivel organizacional y a nivel de centros de contacto es importante determinar las condiciones del ambiente laboral referente a: sentimientos, percepciones, actitudes y comportamiento, sobre la relación con personas de la misma o diferente área y con el cliente. Esta determinación permitirá identificar el nivel de satisfacción y compromiso del equipo en forma cuantitativa y cualitativa, pues esto tiene relación directa con el nivel de desempeño.

- El estudio externo es decir del ambiente laboral relacionado del agente con el cliente tendrá una periodicidad anual.
- El estudio interno del ambiente laboral relacionado con su área tendrá una periodicidad semestral.
- Al realizar el análisis de la información obtenida se identificará las áreas de oportunidad, acciones a tomarse e imperfectos en los procesos.

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial no ha aplicado encuestas de clima laboral, por lo tanto, es importante aplicarlas por esa razón se ha elaborado un formato de encuesta para el área administrativa y operativa, siendo así, se deberá marcar con X la respuesta correcta.

Figura 56. Encuesta del Clima Laboral

CENTRO DE CONTACTO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.
Encuesta de Clima Laboral



OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los integrantes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, con respecto a la empresa, el trabajo que realiza y el clima que tiene.

1. ¿Está satisfecho/a con su trayectoria en la empresa?
 Sí
 No
2. ¿Si usted hubiese sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera aplicado?
 Sí
 Lo hubiese pensado
 No
3. ¿La empresa fomenta la una efectiva comunicación?
 Sí
 No
4. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que es:
 Confortable
 Normal
 Inconfortable
5. ¿Las herramientas, suministros y conocimientos son suficientes para su gestión diaria?
 Adecuada
 Normal
 Inadecuada
6. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?
 Sí
 No
7. ¿Considera a sus compañeros amigos?
 Sí
 No
8. ¿Qué es lo que más le agrada del clima laboral del Centro de Contacto?
 Trabajo
 Compañeros
 Ambiente laboral
9. ¿Qué es lo que más le desagrada del clima laboral del Centro de Contacto?
 Carga de trabajo
 Compañeros
 Horarios
10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción al trabajar en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?
 Muy alto
 Regular
 Bajo

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

2.8 Ergonomía

“La palabra ergonomía viene del griego Ergo, que significa trabajo y Nomos que significa ley. Es una disciplina que estudia cómo las personas, máquinas y el ambiente se comunican entre sí, a fin de optimizar los criterios de eficacia, seguridad, comodidad y satisfacción”.

La productividad y calidad que la gestionan diariamente los agentes telefónicos deben ir acompañadas bajo condiciones adecuadas para conocer y valorar el ambiente físico en el que se desenvuelven las diferentes actividades.

Según la NECC el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener las siguientes condiciones necesarias:

Tabla 49. Condiciones ergonómicas actuales del CC de Plasticaucho Industrial

ESPACIOS			MOBILIARIO			CONDICIONES AMBIENTALES			OTROS ASPECTOS		
Detalle	Asignación		Detalle	Asignación		Detalle	Asignación		Detalle	Asignación	
	SÍ	NO		SÍ	NO		SÍ	NO		SÍ	NO
Trabajo: área destinada para la distribución de las estaciones	x		Escritorio o mesa de trabajo	x		Iluminación	x		Facilidades de acceso al CC (transporte urbano)		x
Descanso: área destinada para tiempos de descanso o refrigerio		x	Gavetas	x		Temperatura	x				
Acceso y circulación	x		Estantes		x	Ventilación		x			
Capacitación y reuniones: área destinada a sesiones específicas y/o entrenamiento	x		Silla	x		Acústica	x				
Sanitarios	x		Computadora	x							
Áreas de soporte (tecnología)	x		Teléfono	x							
			Diadema	x							

NOTA: Asignación se refiere a sí posee o no esa condición el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El lugar de trabajo debe garantizar seguridad y comodidad para el equipo humano, lo cual debe considerarse en la operación del CC cubriendo las necesidades mencionadas.

2.9 Medidas de Seguridad e Higiene

Estas medidas son las señales de alerta o aviso de seguridad, pues si se colocan correctamente el personal podrá tener cuidado con ciertos peligros, ubicación de ciertos equipos y luego se crearán hábitos y actitudes de seguridad e higiene en el puesto de trabajo. Además es necesario que el Centro de Contacto tome en cuenta las siguientes medidas de seguridad:

Tabla 50. Medidas de seguridad actuales del CC de Plasticaucho Industrial

MEDIDAS DE SEGURIDAD		
Detalle	Asignación	
	SÍ	NO
Escaleras de emergencia		x
Señalización de salidas de emergencia		x
Equipo de extinción de incendios	x	
Botiquín de primeros auxilios		x
Procedimientos de evacuación (sismos e incendios)		x
Formación de brigadas de emergencia		x
Seguridad del entorno y vigilancia	x	
Accesos restringidos	x	

NOTA: Asignación se refiere a sí posee o no esa condición el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Según la NECC el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería considerar las siguientes pautas claves para simulación de eventos:

- a) **Evacuación:** Medidas preventivas (antes, durante y después) de una emergencia, que como finalidad tiene que desocupar los espacios en que se corre peligro y trasladarse a zonas de seguridad.

- b) **Rutas de evacuación:** Rutas seguras para trasladarse de un lugar en peligro a un sitio seguro.
- c) **Zonas de seguridad:** Zonas designadas como punto de encuentro de las personas evacuadas.

A más de todos estos datos, el CC debe regirse a las normas de seguridad e higiene de la empresa y asegurarse que el equipo humano las conozca y comprenda. También es óptimo si esto se incluye en el Programa de Inducción.

5.6.3. Objetivo 3: Verificar y plantear la tecnología apropiada que debería tener el centro.

La tecnología en un CC es un aspecto fundamental pues se parte desde ahí la automatización de diferentes procesos de gestión, por lo tanto, se tendrá mayor eficiencia y eficacia. El enfoque de la NECC en cuanto a Tecnología es:

- Dimensión de la tecnología actual y futura de CC.
- Evidencia del buen uso que se da a la tecnología en un CC.
- El mantenimiento y la disponibilidad de la tecnología y de los sistemas empleados.
- Concordancia de la estrategia de desarrollo y la evolución de la tecnología en relación a la operación del negocio.
- Calidad del soporte técnico brindado.

Marco de referencia para la evolución tecnológica

Cuando la tecnología se implementa con éxito, lo mínimo que aporta es el valor estratégico de cada tipo, es decir si el CC tiene:

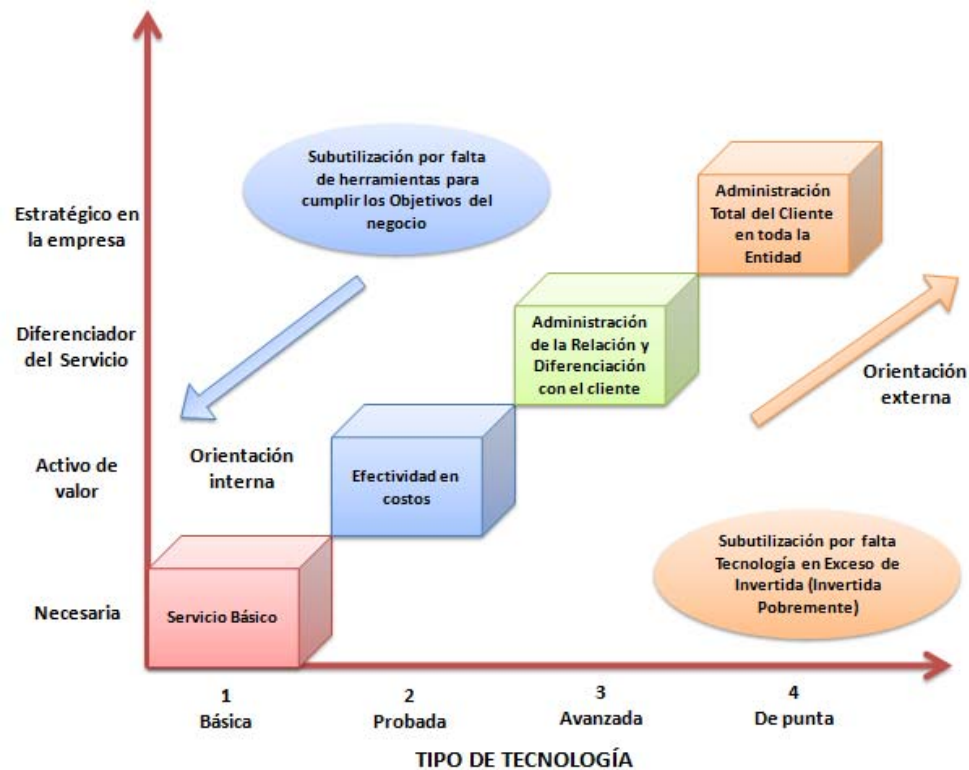
Tecnología Básica: debe reportar a la empresa un valor estratégico mínimo necesario para el servicio.

Tecnología Probada: debe aportar el valor suficiente como para considerarla un activo de valor.

Tecnología Avanzada: debe aportar el valor suficiente como para considerarla un claro diferenciador en el servicio.

Tecnología de punta: debe aportar a la empresa un valor completamente estratégico.

Figura 57. Marco de referencia de evolución tecnológica



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

Existen condiciones que el CC debe tomar muy en cuenta:

- Si el mapeo del tipo de tecnología corresponde a una aportación de valor superior, se concluirá que el CC depende de la tecnología.
- Si el mapeo del tipo de tecnología corresponde a una aportación de valor inferior, se concluirá que existe un excedente de tecnología.

Bajo estas condiciones la NECC pretende que la estrategia tecnológica sea alineada a la estrategia del negocio, por esa razón la adaptación tecnológica no debe ser de un momento al otro, sino en forma planificada a corto, mediano y largo plazo para el mejoramiento de su utilización.

3.1 Características de la tecnología

A continuación se presentará las características tecnológicas que debe tener el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial de acuerdo a la evolución tecnológica que debe pasar:

Tabla 51. Características de la evolución tecnológica del CC

ETAPA	TIPO TECNOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	ESTADO TECNOLÓGICO		
			Completo	Normal	Incompleto
Estructuración	Básica	Sistema ACD que tiene las siguientes funciones:	X		
		- Enrutamiento básico de llamadas	X		
		- Informes de productividad y eficiencia			X
		Otros sistemas que permitan:		X	
		- Gestión de la operación		X	
		- Cálculo de la carga de trabajo con base en el pronóstico de llamadas		X	
		- Monitoreo de Calidad		X	
Administración	Probada	Cubiertas las necesidades básicas se debe contar con la siguiente infraestructura tecnológica:			
		- Enrutamiento y Generación de Informes Avanzado (ACD).		X	
		- Alternativas de Autoservicio IVR (respuesta interactiva de voz)			X
		- Administración de la fuerza de trabajo mediante el empleo de herramientas WFM.			X
		- Monitoreo de Calidad		X	
		- CTI (integración de tecnología y cómputo) Screen Pop (despliegue automático de pantallas) y su integración con aplicaciones de Front Office (Contacto con el usuario)			X
		- Software de administración de contactos	X		
		- Herramientas de Administración del Conocimiento		X	
		- Integración de los sistemas del Back Office con los sistemas del Front Office			X
		- PDS (predictive dialing system, sistema de marcación predictiva).		X	
Madurez	Avanzada	Etapas con orientación hacia el cliente y sus necesidades			
		- Enrutamiento y Generación de Informes vía CTI		X	
		- Scripts automatizados			X
		- Herramientas Workflow (flujo de procesos)			X
		- Sistema CRM para la automatización de los procesos del Front Office			X
		- Empleo de otros canales de contacto con el cliente tales como e-mail, chat		X	
		- Text to speech (IVR) con informes de operación para dichos canales o cola universal.			X
		- chat, colaboración			X
		- Alternativas de autoservicio personalizado		X	
Estratégica	De Punta	Etapas estratégicas de herramientas para control completo de la relación con los clientes			
		- Cola Multimedia Integrada (Cola Universal)			X
		- Seguimiento de Contactos Integrado y multicanal.			X
		- Procesamiento Analítico en Línea para hacer análisis de Información enfocada en el Cliente (CRM analítico)			X

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El CC debe documentar los beneficios o características de la tecnología, para tener la posibilidad de realizar un mapeo de las etapas de evolución en la que se encuentra, esto significa, ubicar al CC en la etapa que esté y determinar las características que le faltan como muestra la tabla en qué estado está cada característica, en base a esto juntamente con el Dpto. de Tecnología de Información se debe planificar una evolución del Centro de Contacto.

De acuerdo a los requisitos tecnológicos para que el CC de Plasticaucho tenga su evolución, se diagnóstica lo siguiente:

Tabla 52. Diagnóstico de evolución tecnológica del CC de Plasticaucho Industrial

ETAPA	TIPO TECNOLOGÍA	DIAGNÓSTICO CC de Plasticaucho Industrial
Estructuración	Básica	<ul style="list-style-type: none"> - El CC cuenta con un programa llamada OpenScape Contact Center Enterprise, el mismo que se encarga de distribuir automáticamente las llamadas a través de un flujo de enrutamiento configurado de acuerdo a las necesidades de la operación. - Se extrae reporte del sistema básicos y medios avanzados. - No se tiene un sistema (software) para cálculo de trabajo, monitoreo de calidad y gestión de la operación.
Administración	Probada	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema M12 de IVR y WFM aún no se lo ha implementado. - El Monitoreo de Calidad es necesario adaptar a la NECC - Los sistemas: CTI, SCREEN POP y FRONT OFFICE no están implementados. - Herramientas de administración del conocimiento no están implantadas
Madurez	Avanzada	Requerimientos avanzados, donde se tiene definido el enrutamiento, generación de informes nivel medio y desarrollado los medios de comunicación: email, telefono, fax, contacto directo y chat aún no.
Estratégica	De Punta	Etapa estratégica, última etapa de su evolución tecnológica, donde el CC debe desarrollar el resto de etapas para encaminar la tecnología de punta.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

3.2 Uso de la Tecnología

El CC tiene un compromiso de la utilización tecnológica en base a las siguientes variables.

3.2.1 Disponibilidad

Este indicador es la cantidad de tiempo que la tecnología debe estar disponible y funcionando para uso del CC acorde a la etapa y tipo de evolución.

Se dice que son aplicables para aplicaciones o sistemas de misión crítica, esto quiere decir, los que inciden directamente con la operación o resultados financieros de la empresa. **Estas aplicaciones deberían tener al menos el 99% de disponibilidad** (ejemplo: tiempo máximo de caída: 31 horas. Ventana de servicio: 12 horas y 52 semanas).

La NECC considera que el CC de Plasticaucho debería tener dentro de su bitácora:

Tabla 53. Información para bitácora

Nombre aplicación	Utilización	Incidencias	Indicador

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

De acuerdo a la siguiente fórmula tendríamos el **nivel de disponibilidad de la tecnología real anual**, el mismo que nos serviría para conocer que tan garantizado es el sistema para su utilización.

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de hrs. Reales en operación anuales}}{\text{N}^\circ \text{ de hrs. Requeridas en operación anuales}} \times 100$$

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Horas reales de operación}}{(12\text{h} * 21\text{d} * 12\text{m})} \times 100$$

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Horas reales de operación}}{3024 \text{ horas}} \times 100$$

3.2.2 Confiabilidad

El CC debe tener niveles de confianza adecuados a la tecnología empleada. Este indicador especifica la medida en que cada herramienta tecnológica cumple con su objetivo de acuerdo a los requerimientos ya establecidos. Es importante colocar la atención en:

1. **Nivel de confianza y utilización del sistema:** Es la “precisión en la funcionalidad, información y reportes que entrega el sistema”.
2. **Nivel de uso de la herramienta:** el nivel será por cada herramienta de la información que se genera para la toma de decisiones.
3. **Análisis de fallas o errores:** obtenido de la bitácora de cada sistema de acuerdo a la severidad e incidencia que se tenga.
 - **Severidad:** “Medida en que la falla del sistema afecta la gestión de la operación y/o la gestión de la relación con clientes o usuarios finales”, como sugerencia el uso de un mínimo de 2 valores discretos (alta o baja).
 - **Incidencia:** “Frecuencia con la que se presenta la falla”, como sugerencia el uso de 2 valores discretos (alta o baja).

Tabla 54. Características de la evolución tecnológica del CC

Severidad	Incidencia	Tipo de error	Observaciones
Alta	Alta	Error crítico del sistema	Compromete la confiabilidad de todo el sistema y no permite su operación.
Alta	Baja	Error grave del sistema	Compromete en gran medida la confiabilidad de parte de la funcionalidad del sistema
Baja	Alta	Error grave del sistema	Compromete en gran medida la confiabilidad de parte de la funcionalidad del sistema
Baja	Baja	Error permisible	Compromete en menor medida la confiabilidad del sistema y permite su operación

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

4. Nivel de uso de los reportes del sistema: las especificaciones son:

- a. Nombre del reporte
- b. Frecuencia del uso del reporte
- c. Análisis que se desprende de su uso
- d. Información proveniente de otros sistemas para el análisis
- e. Decisiones que se toman a partir de él.

5. Reproceso del sistema: se obtiene el número de veces en que el sistema ha fallado de la bitácora, después se tendrá que recurrir a reprocesar la información que genera.

El CC debe tener por cada sistema una bitácora con los resultados de la encuesta del uso del sistema de parte de los usuarios. Cada herramienta tecnológica debe ser evaluada considerando los 5 puntos anteriores.

3.2.3 Desempeño

Los índices de desempeño de cada sistema deberán ser acorde al tamaño del CC y del proceso de selección de tecnología y las especificaciones del proveedor. La última información debe ser documentada e indicar el estado de dicha tecnología.

3.2.4 Concordancia de la tecnología con la estrategia del negocio

Así como se dijo que la estrategia tecnológica debe ser alineada a la organización, es importante señalar que el CC de Plasticaucho debe justificar el uso y los beneficios de la tecnología instalada hacia el cliente y a la organización, además, en caso de incorporar nueva tecnología también deberá justificar.

Cuando el CC utilice la tecnología deberá documentar:

Nombre y tipo de tecnología

Objetivos y Necesidades

Alcance

Beneficios esperados

Estudio costo/beneficio

Diagrama – Valoración de Impactos

Figura 58. Diagrama de la concordancia tecnológica



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

- **Usuario:** El cliente es la persona más beneficiada de la evolución tecnológica, porque recibirá el servicio con los procesos aplicados, el nivel de calidad será elevado al introducir la tecnología en las operaciones diarias; de acuerdo a la evolución debe haber un nivel muy seguro de disponibilidad de la tecnología que se implante; la atención será eficiente al tener procesos ágiles que minimicen el tiempo y la interacción que se establezca sea profesional.
- **Finanzas:** Si un aspecto del CC cambia, la estructura debe cambiarse, por lo tanto, en cuanto a la productividad en números se verá reflejada al automatizar ciertos procesos, además si se optimiza tiempo con la tecnología, se reducirán costos al gestionar con menos recursos pero con mayor calidad, y por ende en términos económicos se obtendrán mayores ingresos.

3.3 Incorporación de Tecnología

El hecho de que el CC integre nuevas herramientas o equipos tecnológicos es importante que considere las verdaderas necesidades para optimizar los recursos, además, deberá respaldar su implantación y adquisición en base a un estudio del retorno de la inversión.

3.4 Calidad del soporte Técnico

Según la NECC, el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial deberá tener la capacidad suficiente para mantener la infraestructura tecnológica, es decir, **“deberá tener soporte técnico garantizado”** de la tecnología que intervenga en la gestión operativa y administrativa, lo cual proporcionará seguridad en la continuidad del servicio reduciendo el impacto o influencia sobre las fallas o errores en los sistemas.

Es fundamental que entre el Centro de Contacto y el Área de Tecnología de la Información de Plasticaucho se establezca un **“acuerdo de seguridad de asistencia de soporte técnico”**, en especial para garantizar el servicio que se proporcione al cliente, pues, debe ser ininterrumpido.

Es indispensable que se tenga previsto un **“esquema del manejo de contingencias”** de todos los sistemas pero especialmente de los críticos. Los esquemas de soporte técnico sugeridos por la NECC son:

- Soporte técnico brindado por una fuerza de trabajo propia del CC.
- Soporte técnico brindado por un distribuidor/consultor integrador.
- Soporte técnico brindado por el fabricante de la solución.

Se menciona que estos esquemas deben tener el **procedimiento de escalamiento del reporte de solución de problemas**, por lo tanto, en el caso del CC de Plasticaucho quedaría de la siguiente manera:

Bases para el desarrollo de procedimiento de escalamiento:

Tabla 55. Bases para escalamiento de solución de problemas y sus requisitos para soporte técnico

Esquema	Requisito humano	Requisito técnico	Requisito documental
Soporte técnico brindado por una fuerza de trabajo propia del CC.	El personal deberá tener la experiencia, conocimientos y habilidades suficientes para brindar soporte técnico de I nivel.	Certificación en el soporte de cada sistema, respaldada por el proveedor.	Presentación de curriculum y documentos que avalen la certificación.
Soporte técnico brindado por un distribuidor/consultor integrador.	El personal deberá tener la experiencia, conocimientos y habilidades suficientes para brindar soporte técnico de I nivel.	Certificación en el soporte de cada sistema, respaldada por el proveedor.	Presentación de curriculum acorde al nivel de servicio y acordar con un convenio de confidencialidad.
Soporte técnico brindado por el fabricante de la solución.	El personal deberá tener la experiencia, conocimientos y habilidades suficientes .	Certificación otorgada por el fabricante de la solución tecnológica.	Presentar pólizas de servicio contratadas y documento de los niveles de servicio para el soporte y producto.
OBJETIVO: CONTINUIDAD Y CALIDAD REQUERIDA EN LA ENTREGA DEL SERVICIO.			
EVALUACIÓN: La calidad del soporte técnico será evaluada en cualquiera de los 3 esquemas.			
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN: Encuesta de satisfacción al personal y responsables de la operación del CC. Y a las bitácoras de los			

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Tabla 56. Procedimiento de escalamiento de solución de problemas de soporte técnico en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Esquema	I Escalamiento	II Escalamiento	III Escalamiento	III Escalamiento	IV Escalamiento
Soporte técnico brindado por una fuerza de trabajo propia del CC.	Agente Telefónico de Soporte Técnico	Técnico de Campo	Analistas de TI		
Soporte técnico brindado por un distribuidor/consultor integrador.			Analistas de TI	Consultores externos	
Soporte técnico brindado por el fabricante de la solución.			Analistas de TI		Consultar al proveedor

NOMENCLATURA

	Responsables de soluciones
	Contacto para escalar a los responsables

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

5.6.4. Objetivo 4: Determinar los procesos e indicadores de gestión, servicio y eficiencia.

“La operación es la aplicación y la ejecución de procesos por áreas interdisciplinarias relacionadas con el control de la organización o sistemas hombre-máquina, a fin de que se produzcan acciones y soluciones para cumplir con los objetivos de la misma”.

Sin tomar en cuenta el tamaño o naturaleza de la empresa siempre tiene los siguientes factores:

- Personal que opera o ejecuta.
- Procesos y procedimientos.
- Capital o recursos financieros

Según la NECC se considera que un CC realiza una serie de procesos en términos generales como: “Una serie de pasos o actividades naturales (aquellas que transforman y/o agregan valor), lógicas y secuenciales, con el fin de lograr obtener un mismo resultado”.

La NECC en este capítulo de operación se enfoca en la existencia, seguimiento, modificación, medición y control de los procesos que deberían estar documentados y los mínimos exigibles con el único propósito de asegurar el funcionamiento efectivo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

Es primordial que en base a la documentación de procesos se desarrolle un método de conocer, entender, analizar y evaluar su desempeño; esto permitirá establecer los pilares para el sistema de mejora continua.

Figura 59. Proceso de Mejora Continua

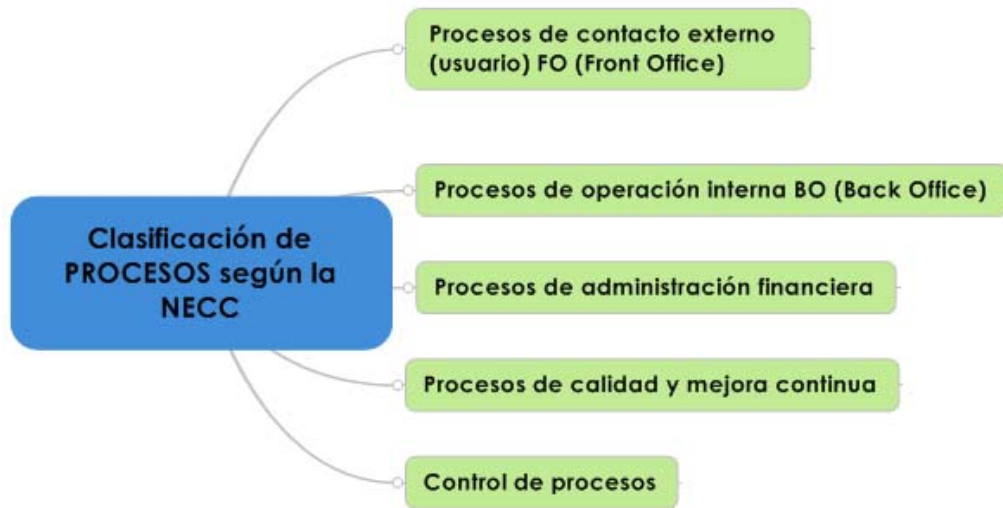


Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

El proceso de mejora continua que plantea la NECC es indispensable entender su funcionamiento pues se lo aplicará a lo largo de esta última fase de la propuesta.

Figura 60. Proceso de Mejora Continua



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

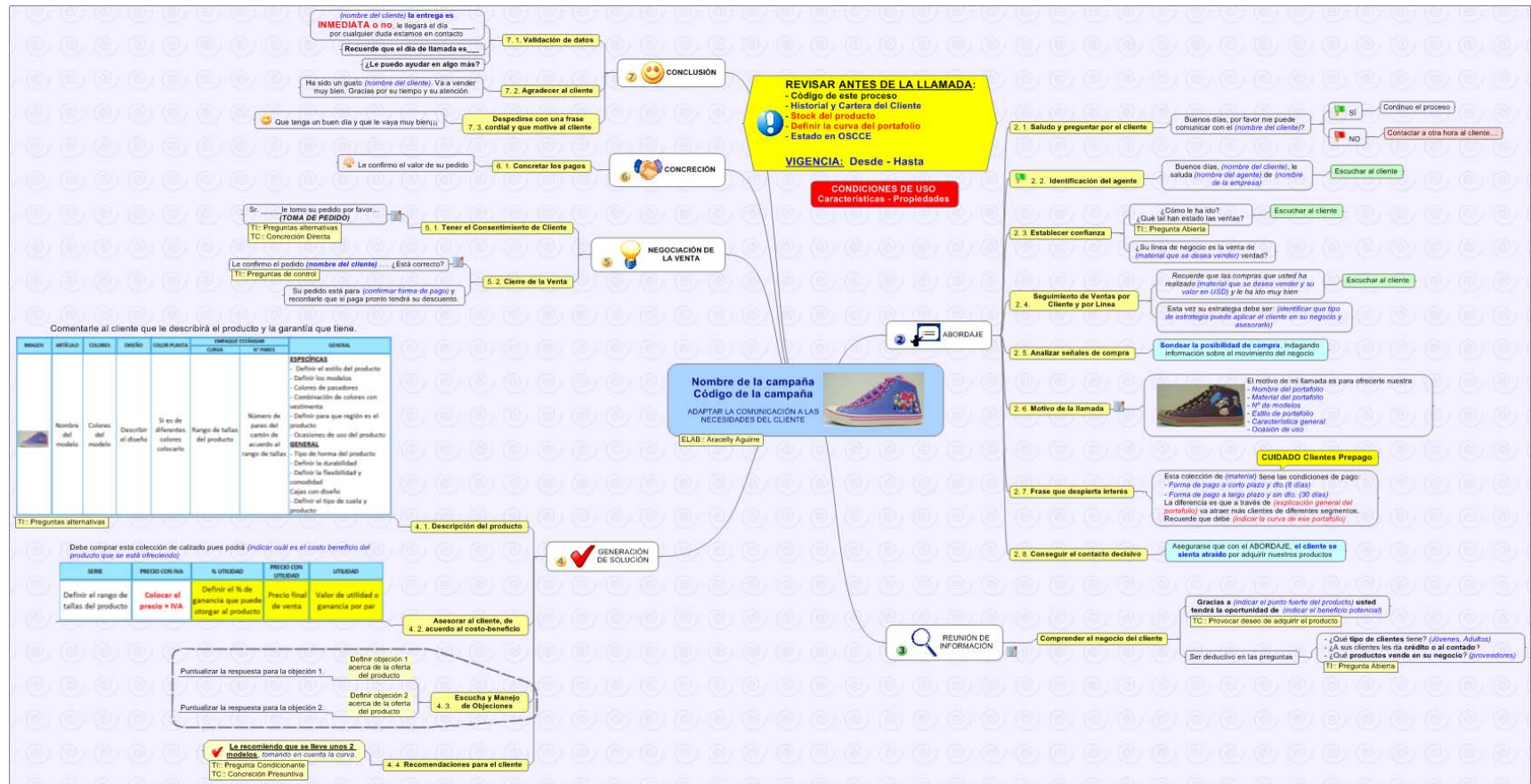
Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

4.1 Procesos de Contacto externo – FO (*Front Office*)

El ciclo del servicio al cliente debe ser cerrado a través de procesos claves de contacto externo, los mismos que intervienen en la interacción del CC – cliente.

El propósito de la NECC es estandarizar los procesos requeridos con un enfoque de satisfacción al cliente y usuarios finales para garantizar la excelencia de su funcionamiento, por ese motivo en el Centro de Contacto de Plástica Industrial se tiene definidos los siguientes procesos de contacto externo con el cliente:

Figura 61. Proceso comercial del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

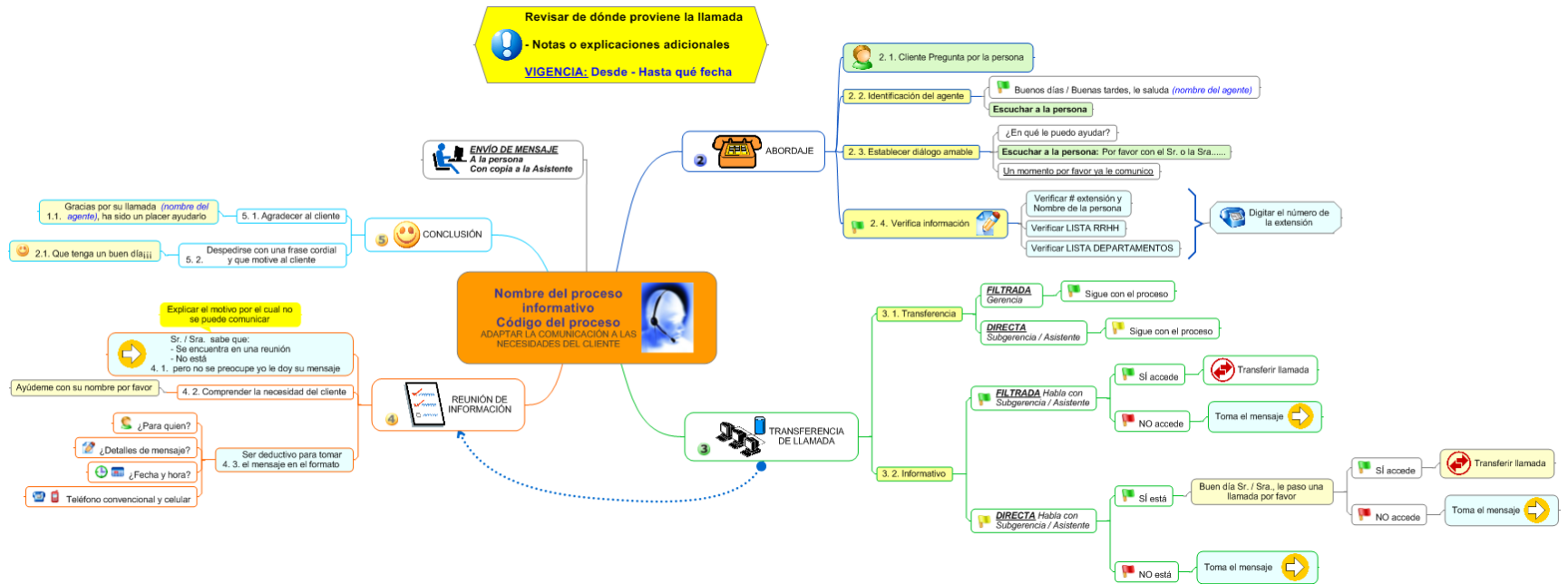
Figura 62. Proceso de llamadas salientes del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 63. Proceso de llamadas entrantes informativas del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto

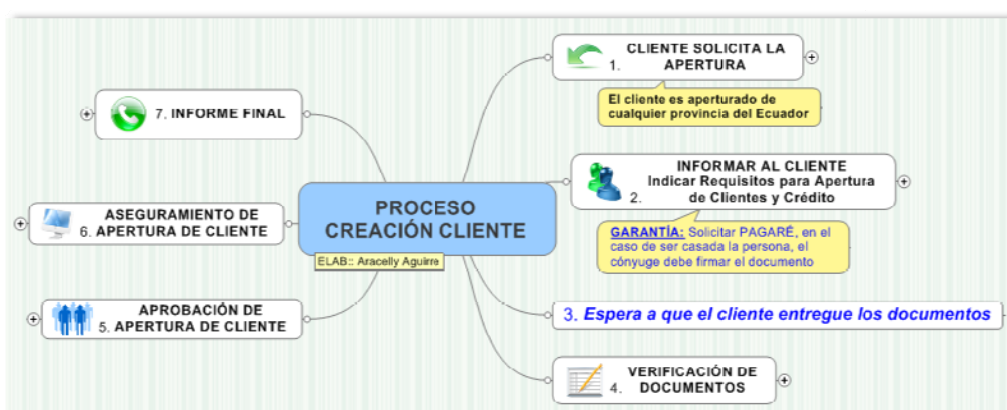
Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Estos procesos son claves porque apoya al efectivo establecimiento de interacciones con el cliente, los mismos que deben ser documentados.

4.2 Procesos de operación interna – BO (Back Office)

Estos procesos de operación interna son lo que sirven como apoyo a la gestión operativa de los agentes telefónicos, los mismos que complementan las actividades relacionadas con los clientes, pero se refleja la relación con otras áreas. El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debe aplicar los siguientes procesos:

Figura 64. Proceso de creación de clientes del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 65. Proceso de actualización de clientes del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 66. Proceso de visita de clientes del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 67. Proceso de registro de pagos del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 68. Proceso de registro de devoluciones del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Figura 69. Proceso de registro de pagos del CC de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Estos procesos son administrativos, como lo dice la NECC de operación interna, es justamente para complementar las actividades que de los agentes telefónicos, es importante que sean documentados, y se coloque:

- **Responsables en asegurar su cumplimiento:** Línea de Supervisión.
- **Responsables en su ejecución:** Línea Operativa.
- **Entradas:** información de parte del cliente o usuario final.
- **Salidas:** registro y procesamiento de transacciones u operaciones internas.
- **Controles:** políticas de monitoreo
- **Acuerdos:** difusión que se realiza y el compromiso que tenga el equipo por cumplir dicho procesos.
- **Nivel de servicio:** mínimo un 95%.

4.2.1 Proceso para el pronóstico del personal

“La fuerza de trabajo es uno de los factores clave para lograr la máxima productividad y calidad en el CC”.

Es importante enfocarse en primer lugar en los indicadores que nos mostrarán la verdadera carga de trabajo y la calidad que la están aplicando a este esfuerzo, esto reflejará el nivel de satisfacción que tiene el equipo al desarrollar las actividad ya asignadas.

Es fundamental el control de la fuerza de trabajo, por esa razón la NECC recomienda tener un sistema cuando se tiene más de 100 agentes y un Excel en caso de menos. Donde se mostrarán las tendencias de la fuerza de trabajo y el comportamiento de los contactos, luego se calculará la **eficiente carga de trabajo** y el **staff necesario para cumplirlo** acorde a los niveles de servicio deseados. Es positivo acompañar de una encuesta de clima laboral para verificar los resultados obtenidos.

Los indicadores que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial utilizará para medir la eficiencia de carga de trabajo son los siguientes:

Tabla 57. Indicadores de Administración de la fuerza de trabajo (WFM)

N°	Origen de datos	Nombre	Índice	Unidad	Sentido	Meta Actual	Meta Propuesta	Periodicidad	Responsable Seguimiento	Responsable Ejecución
1	OSCE	Pronóstico de contactos por periodo	Total contactos recibidos	%	Creciente	ND ¹	80%	Mensual	Jefatura CC	Agentes Telefónicos
			Total contactos históricos							
2	Informe RRHH	Porcentaje de adherencia de la agenda	N° de días de asistencia	%	Decreciente	ND	10%	Mensual	Jefatura CC	RRHH
			Total días que debe laborar							
3	Total de llamadas entrantes N° de agentes logeados	Porcentaje de eficiencia del pronóstico de horarios	N° Contactos recibidos	%	Mantenerse	ND	20% c/posición	Mensual	Supervisión CC	Agentes Telefónicos
			N° Posiciones simultáneas							
4	Cálculo de recursos	Porcentaje de adherencia de los recursos acorde a la carga de contactos	Total recursos consumidos	%	Decreciente	ND	100%	Semestral	Jefatura CC	Supervisión CC
			Total recursos asignados							
5	Informe RRHH	Porcentaje de rotación de empleados	N° de agentes actuales	%	Decreciente	ND	5%	Semestral	Jefatura CC	RRHH
			N° agentes al inicio del periodo							
6	Archivo de vacaciones	Administración de vacaciones y tiempo extra	N° periodos vacacionales fuera de la programación	%	Decreciente	ND	20%	Anual	Jefatura CC	Supervisión CC
			N° periodos vacaciones programados							
7	OSCE	Administración en tiempo real	Total Tiempo Productivo	%	Creciente	ND	90%	Mensual	Supervisión Aseg. Serv.	Analista Aseg. Serv.
			Total tiempo de registro							
8	Seguimiento Cualitativo	Monitoreo de seguimiento de scripts ²	% Cumplimiento en procesos	%	Creciente	95%	100%	Mensual	Supervisión Aseg. Serv.	Analista Aseg. Serv.
			% Meta de procesos							

ND¹: Meta no determinada actualmente

scripts²: Conjunto de pasos, instrucciones o proceso a seguir durante una llamada en un Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

En función a las metas actuales con las propuestas de los indicadores de administración de la fuerza de trabajo consta que sólo la parte de seguimiento de scripts se lleva, es decir sólo con eso no se puede verificar la carga de trabajo de calidad; es por eso que es importante que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial emplee los indicadores desarrollados en la propuesta.

El Centro de Contacto debe de Plasticaucho deberá:

- Evidenciar un Sistema de Administración de la Fuerza de Trabajo.
- Pronosticar la carga de trabajo con base en el histórico de contactos.
- Presentar reportes del sistema ACD, es decir del sistema de enrutamiento.

4.3 Procesos de Administración Financiera

“Los procesos de Administración Financiera se refieren al registro y control de los recursos que el Centro de Contacto tiene para su operación diaria y los proyectos de inversión”.

Documentación que debe tener el CC de Plasticaucho sobre la Administración Financiera:

Tabla 58. Documentación de procesos para el CC de Plasticaucho

Nº	Actividad	Área responsable
1	Elaborar y controlar presupuestos de operación	Centro de Contacto
2	Elaborar y controlar presupuestos de inversión	Centro de Contacto
3	Elaborar y analizar el estado de resultados	Finanzas
4	Controlar costos	Centro de Contacto y Finanzas
5	Realizar auditorías financieras	Finanzas

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

4.3.1 Presupuesto de gastos de operación y administración

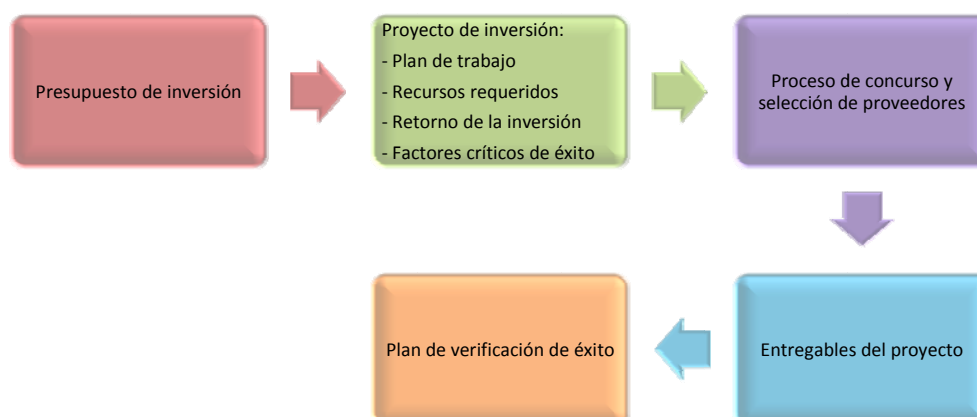
La elaboración como se expuso en la anterior tabla es de responsabilidad del CC pero específicamente de la jefatura, quien preverá y controlará el gasto operativo y administrativo. La NECC recomienda que se lo realice mensualmente.

El CC de Plasticaucho **deberá documentar:** el presupuesto de operación histórico de gasto y su pronóstico, al igual que las acciones preventivas y correctivas, de esta forma se garantizará el cumplimiento de los objetivos financieros

4.3.2 Presupuestos de Inversión

Los presupuestos de inversión son los recursos que tiene el CC para proyectos que se dan una sola vez, y es esencial tener documentados los siguientes puntos:

Figura 70. Documentación del Presupuesto de la inversión.



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El documento del presupuesto debe contener: proyecto, planes de trabajo, recursos asignados y retorno de la inversión.

4.3.3 Estado de resultados: Refleja las ventas y la contribución en función de los gastos de operación, su principal propósito es identificar los impactos financieros

causados por la operación del CC, así, podremos identificar las acciones preventivas y/o correctivas que incrementen las ventas y reduzcan los costos.

El responsable del este estado de resultados como lo es Finanzas debería tener documentado los siguientes puntos para contribuir con el CC:

- Histórico mensual del estado de resultados del área
- Planes de acción preventivos y correctivos
- Resultados de los planes de acción anteriores
- Seguimiento a las acciones emprendidas
- Relación entre los planes de acción y los resultados obtenidos.

El Estado de resultados es obligatorio sólo para las agencias de servicio externo.

4.3.4 Control de Costos

El control se refiere a la identificación de las acciones correctivas y preventivas que permite al CC cumplir sus objetivos financieros. **Este control lo debería hacer la Jefatura del CC**, pues se relacionaría con los jefes de las diferentes áreas involucradas.

4.3.5 Auditorías Financieras

Herramienta empleada para el examen de sistemas de información contable de la empresa. Es importante tomar en cuenta los siguientes indicadores generales sobre el desempeño del CC.

- a) Utilidad, costos y contribución por asesor, medio, contacto, campaña, estación, etc. de manera periódica.
- b) Retorno de la inversión.

La responsabilidad principal está en el área de Finanzas, sin embargo, la responsabilidad del CC es dar seguimiento a las recomendaciones establecidas en las auditorías financieras iniciales.

4.4 Procesos de calidad y mejora continua

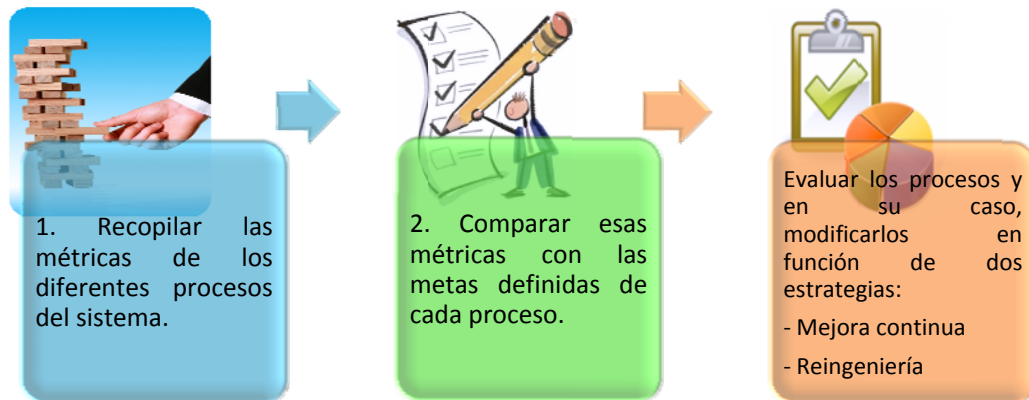
“El aseguramiento de la calidad es el conjunto de prácticas, que mantiene los servicios ofrecidos con una orientación hacia los clientes y sin cambio durante periodos definidos de evaluación”.

Los procesos aplicados cuentan con métricas, son evaluados en un tiempo determinado, teniendo como objetivos: verificación que el cliente tenga una experiencia única a través de los procesos que puede tener variaciones pero mínimas.

El aseguramiento de calidad y la mejora continua trabajan en equipo analizando los resultados obtenidos con los estimados.

El Centro de Contacto debe documentar el proceso de la calidad y mejora continua a través de las siguientes acciones:

Figura 71. Acciones de documentación y mejora continua



Fuente: Plasticaucho Industrial. Centro de Contacto.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

4.4.1 Estándares de Servicio

“La NECC considera necesaria la existencia de estándares, su medición y su administración como base para el proceso de certificación y como el pilar para una cultura de calidad y mejora permanente”. El éxito de la gestión operativa y administrativa de CC de Plasticaucho depende del monitoreo y medición de los indicadores claves.

La correcta definición del direccionamiento estratégico conlleva a la adecuada definición de indicadores de servicio, eficiencia y administración del equipo. La medición de dichos indicadores debe ser grupal e individual.

A continuación se presenta una LISTA DE INDICADORES de servicio según la NECC:

Tabla 59. Indicadores de Servicio del Centro de Contacto

N°	Origen de datos	Nombre	Índice	Unidad	Sentido	Meta Actual	Meta Propuesta	Periodicidad	Responsable Seguimiento	Responsable Ejecución
1		Nivel de Servicio	N° Llamadas atendidas (antes de 6seg)	%	Creciente	ND ¹	80%			
			Total Llamadas recibidas							
2		Porcentaje de Llamadas Abandonadas	N° Llamadas abandonadas	%	Decreciente	Máximo 1000 Llamadas abandonadas	5%			
			Total Llamadas recibidas							
3		Nivel de atención en base al umbral de respuesta ³	N° Llamadas atendidas después de 5' ACD ⁴	%	Creciente	ND	80%			
			Total Llamadas contestadas							
4	OSCCE	Nivel de abandono en base al umbral de respuesta	N° Llamadas abandonadas después de 5' ACD	%	Decreciente	ND	5%	Mensual	Jefatura CC y Supervisión Aseg. Serv.	Analista Aseg. Serv.
			Total Llamadas contestadas							
5		Tiempo medio de espera	Tiempo total de espera	Seg	Decreciente	5 seg	5 seg			
			N° de llamadas atendidas							
6		Clasificación de llamadas	N° de llamadas por Cola de Espera ²	%	Decreciente	ND	90% por CE Servicios 10% por Otras CE			
			Total de llamadas recibidas al CC							
7		Nivel de solución al primer contacto	N° de llamadas solucionadas al 1er contacto	%	Creciente	ND	90%			
			Total Llamadas recibidas							
8		Grado de saturación de red	N° de errores o bloqueos	Cantidad	Decreciente	ND	12 errores			

¹ ND: Meta no determinada

² CE: Cola de espera

³ Umbral de la respuesta: tiempo que lleva en una cola de espera, en este caso 5 segundos

⁴ ACD: Distribuidor Automático de Llamadas

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Los indicadores de la tabla anteriormente mencionada permitirán medir el grado en que se está cumpliendo con el servicio al cliente, además, se puede verificar la administración de los procesos del Centro de Contacto. Es importante señalar que se definieron metas para que sean puestas en marcha bajo un seguimiento permanente.

Tabla 60. Indicadores de Eficiencia del Centro de Contacto

N°	Origen de datos	Nombre	Índice	Unidad	Sentido	Meta Actual	Meta Propuesta	Periodicidad	Responsable Seguimiento	Responsable Ejecución
1	OSCCE	Porcentaje Llamadas contestadas	N° Llamadas contestadas	%	Creciente	5100 Llamadas contestadas	80%	Mensual	Jefatura CC y Supervisión Aseg. Serv.	Analista Aseg. Serv.
			Total Llamadas recibidas							
2		Porcentaje Llamadas realizadas	N° Llamadas salientes del período	%	Creciente	ND ¹	100%			
			Total Llamadas Salientes Estimadas							
3		Relación de Llamadas in/out	N° Llamadas entrantes	%	Creciente	ND	50%			
			Total de Llamadas del CC							
			N° Llamadas salientes							
			Total de Llamadas del CC							
4		Porcentaje Conectividad	Tiempo Improductivo (estado ausente)	%	Decreciente	ND	20%			
			Tiempo Total de Conexión							
		Porcentaje de adherencia al tiempo de conexión	Tiempo Productivo (Act/Proc/Son/Pend/Otras)	%	Creciente	ND	80%			
			Tiempo Total de Conexión							
5	% Llamadas corta duración (3 minutos)	N° de Llamadas de corta duración	%	Creciente	ND	50%				
		Total Llamadas contestadas								
6	% Efectividad	N° Contactos efectivos	%	Creciente	75%	80%				
		Total Dev. Llamadas								

¹ ND: Meta no determinada

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Los indicadores de eficiencia muestran la buena utilización del tiempo en el desarrollo de las actividades, en base a la definición de metas propuestas se logrará definir los pasos para llegar al cumplimiento determinado.

La NECC recomienda que el Centro de Contacto deba tener datos históricos de mínimo 6 meses atrás de los indicadores clave.

4.4.2 Monitoreo de la Calidad

“Sistema de Control que permite una vigilancia permanente del desempeño del CC para garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio y productividad definidos”. El monitoreo es clave dentro de la operación del CC, proporciona información para la retroalimentación del equipo.

La mayoría de CC, monitorean la calidad a través de grabación de llamadas para evaluar aspectos como:

- **Actitud de servicio:** amabilidad, cortesía y empatía con el cliente
- Conocimiento técnico para responder y resolver problemas y dudas del cliente
- Calidad en la introducción y cierre por el canal de interacción
- Conocimiento del producto y precisión en la información ofrecida
- Conocimiento y apego de guiones/scripts
- Habilidades de interacción en la comunicación oral y escrita
- Habilidades de comprensión en lectura
- Tono de voz
- Técnicas de venta, servicio, cobranza, etc.

Actualmente en el CC de Plasticaucho se evalúan la mayoría de estos puntos, pero es necesario **esquematzar en forma de políticas ciertos puntos que constan en forma global sobre la evaluación de las grabaciones.**

Dentro del monitoreo de calidad también está el aseguramiento de la productividad, pues al aplicar calidad se estará direccionando a un servicio de excelencia, pero, basado en la alta productividad de la gestión operativa y administrativa del CC.

Tabla 61. Indicadores de Calidad del Centro de Contacto

N°	Origen de datos	Nombre	Índice	Unidad	Sentido	Meta Actual	Meta Propuesta	Periodicidad	Responsable Seguimiento	Responsable Ejecución
1	Encuesta de Satisfacción al cliente	Nivel de Satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción Cliente	%	Creciente	80%	90%	Semestral	Supervisión y Analista de Aseg. Serv.	Agentes Telefónicos
2		Apego a guiones	% Cumplimiento de procesos	%	Creciente	95%	100%	Mensual	Supervisión Aseg. Serv.	Analista Aseg. Serv.
3	Seguimiento Cualitativo	Porcentaje representativo de Monitoreo de Llamadas	N° de monitoreos realizados	%	Creciente	ND ¹	100%	Trimestral		
			N° de monitoreos definidos							
4	Registro de quejas	Porcentaje de Solución de quejas	N° quejas solucionadas Total de quejas recibidas	%	Creciente	ND	100%	Mensual	Jefatura y Supervisión Centro de Contacto	

¹ ND: Meta no determinada

Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El CC de Plasticaucho Industrial tiene definida la meta del nivel de satisfacción al cliente de acuerdo a la empresa más no al centro, por esa razón la meta propuesta es del 90%; además, los indicadores de calidad deben ser cumplidos en un 100%, por ser actividades predeterminadas que se deben realizar en una llamada o actividad administrativa.

El monitoreo debe ser realizado en forma imparcial, para que garantice objetividad, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y las fortalezas para incrementar la productividad del equipo.

4.4.3 Encuesta de satisfacción

El CC debe establecer método, periodicidad, evaluaciones, seguimiento y acciones del plan estratégico. Este debe ser verificado de forma interna en su cumplimiento y de forma externa el resultado a través de una Encuesta de satisfacción.

Figura 72. Proceso Encuesta de Satisfacción



Fuente: Norma de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

El seguimiento de las encuestas debe ser parte integral de los objetivos del trabajo, luego se resumirá con un análisis y definición de acciones de mejora o correctivas.

4.5 Control de Procesos

“El CC debe controlar la variación de los procesos dentro de los parámetros establecidos y que esta variación esté en función de la satisfacción de los clientes y/o usuarios finales”.

El Centro de Contacto de Plasticaucho debe seguir las siguientes indicaciones sobre el control de procesos:

- Los **procesos externos** es decir los que están en contacto con el cliente deben ser claros para asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente, del CC y de la organización.
- Los **procedimientos predefinidos** deben aplicarse con todos sus parámetros que están documentados.
- Los **procesos que tienen variaciones altas**, acorde al desempeño obtenido, deberán ser evaluados, modificados y definir un Plan de Acción correctivo.

4.5.1 Requisitos de la documentación

“El Centro de Contacto debe tener los procesos y procedimientos, declaraciones, instructivos y los resultados de la gestión operativa, bajo un sistema de control de documentos que le permita un acceso fácil, controlado y con características de sondeo”.

El CC de Plasticaucho deberá crear un **sistema de “Documentos Compartidos”**, donde deberá tener: direccionamiento estratégico, declaración de políticas, manuales de procesos y procedimientos, sistema de calidad.

4.5.2 Control de los documentos

Los documentos de los procesos del CC de Plasticaucho a más de tener un formato estandarizado, formato normalizado, revisado y aprobado deberá tener un lugar específico de almacenamiento con la accesibilidad necesaria para el equipo y que sea de conocimiento de todo el personal.

Los procedimientos documentados del CC de Plasticaucho deberán pasar por:

- **Si son emitidos por primera vez:** elaboración, revisión y aprobación.
- **Si son modificados o nuevas versiones:** revisados, actualizados y aprobados.

Si existen cambios, identificarlos para que las personas detecten rápidamente esos detalles.

5.6.5. Objetivo 5: Desarrollo del plan de implantación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

Después de haber analizado cada uno de los capítulos de la NECC, verificando la disponibilidad de documentos y procesos del Centro de Contacto en comparación con los requerimientos de la NECC, se estableció la propuesta en los puntos que no tienen desarrollado, sin embargo, es primordial conocer cuántos y cuáles requerimientos cumple o no actualmente el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, para saber qué se debe elaborar, definir y proyectar, así que a continuación se presenta los 4 capítulos con su cumplimiento respectivo de los requerimientos de la NECC.

Tabla 62. Cumplimiento de Requerimientos del Direccionamiento Estratégico

1. Direccionamiento Estratégico			
Capítulos	Cumple	No cumple	Observación
1.1. Conocimiento del negocio		x	En la propuesta consta dicha información.
1.2. Misión, visión y valores del CC		x	
1.3. Metas y objetivos del CC	x		
1.4. Funciones y responsabilidades		x	En la propuesta consta dicha información.
1.5. Políticas del CC	x		
1.5.2. Políticas de tecnología		x	Debe definirse juntamente con TI.
1.5.3. Políticas de operación	x		
1.6. Planes estratégicos		x	Actualmente se tiene un Plan de Acción, base para el Plan Estratégico.
1.6.1. Planes de trabajo		x	Los trabajos que se han realizado anteriormente, se los ha hecho en base a un cronograma, pero ya se define en la propuesta una plantilla para ello.
1.6.2. Planes de contingencia		x	Se debe definir con la colaboración de Seguridad Ocupacional.
1.6.3. Planeación financiera		x	Se debe elaborar con la colaboración del Área de Finanzas.
1.6.4. Seguimiento y revisión del plan		x	Definir mecanismos de seguimiento del cumplimiento del plan.
1.6.5. Concordancia con estrategia del negocio		x	Definir en el Plan Estratégico.
1.7. Orientación al usuario		x	Se conoce al cliente actualmente en base a una metodología propia del CC y no se ha aplicado una encuesta.
1.8. Responsabilidad social		x	Planes con la comunidad, el CC y la empresa para llevarlos a cabo.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

En relación al Direccionamiento Estratégico se desarrollaron ciertos puntos en base a una propuesta que contiene procesos, formatos, y estrategias para que se apliquen el momento de la implantación, tomando en cuenta que se tiene un 40% de este módulo, siendo un punto clave para estandarizar y administrar las operaciones.

Tabla 63. Cumplimiento de Requerimientos de Recursos Humanos

2. Recursos Humanos			
Capítulos	Cumple	No cumple	Observación
2.1. Estructura funcional y organización	x		
2.2. Reclutamiento y selección	x		
2.3. Capacitación	x		
2.4. Plan de carrera		x	Definir una plan de carrera juntamente a RRHH.
2.5. Evaluación	x		
2.5.1. Evaluación de competencias	x		
2.5.2. Evaluación del desempeño	x		
2.5.3. Retroalimentación al personal	x		
2.6. Compensaciones	x		
2.6.1. Incentivos		x	Poner en marcha el Plan de Incentivos para el CC.
2.6.2. Motivación		x	Definir un programa de motivación al CC.
2.7. Clima Laboral		x	Aplicar la encuesta de clima laboral.
2.8. Ergonomía		x	Requisitos por completar.
2.9. Medidas de higiene y seguridad		x	Requisitos por completar.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

En el ámbito de RRHH es principal estandarizar y adaptar su estructura en base a la NECC, pues si se define esa área, el equipo humano se sentirá seguro, motivado y cómodo al desempeñar las actividades operativas y administrativas en forma diaria, por esa razón se debe fortalecer el 43% de los requerimientos solicitados por la NECC pues se cumple ya con un 57% de los requisitos. Es esencial indicar que el Plan de Carrera es el primer paso con RRHH para encaminar el crecimiento del personal, apoyado de la identificación del nivel del clima laboral, siendo muy importante.

Tabla 64. Cumplimiento de Requerimientos de Tecnología

3. Tecnología			
Capítulos	Cumple	No cumple	Observación
3.1. Características de la tecnología		x	De acuerdo a la evolución tecnológica el CC tiene ciertos requisitos pero aún no tiene completado el Nivel 1, luego se procederá a completar el resto de niveles.
3.2. Uso de la tecnología			
3.2.1. Disponibilidad		x	Actualmente no se tiene un control de las métricas según la NECC, pero se procedería a conversar con TI y definir el uso de la tecnología del CC.
3.2.2. Confiabilidad			
3.2.3. Desempeño			
3.2.4. Concordancia de la Tecnología			
3.3. Incorporación de la tecnología		x	No se tiene definido un proceso de incorporación de tecnología, el mismo que se definiría con TI.
3.4. Calidad del soporte técnico		x	Definir acuerdo del soporte técnico de calidad entre el CC y TI.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

La tecnología que tiene el Centro de Contacto actualmente es básica al contar con sus equipos apropiados (computadora, teléfono y diadema), sistema para administración del centro (OSCCE) y soporte técnico de parte del departamento de TI; pero no está aún al nivel de la NECC acorde a los requerimientos solicitados, por lo cual es fundamental mantener una reunión y planificar con TI, la adaptación de la tecnología actual a la evolución que debería tener en función a la propuesta realizada.

Tabla 65. Cumplimiento de Requerimientos de Operaciones

4. Operaciones			
Capítulos	Cumple	No cumple	Observación
4.1. Procesos de contacto externo (FO)	x		Se tiene documentados los procesos de contacto externo y los administrativos como complementario a la gestión diaria.
4.2. Procesos de operación interna (BO)	x		
4.3. Procesos de administración financiera		x	Definir el tema financiero y control de costos formalmente para tener presente ese ámbito que es esencial para llevar a cabo las operaciones de Centro de Contacto.
4.3.1. Presupuesto de gastos de administración y operación		x	
4.3.2. Presupuesto de inversión		x	
4.3.3. Estado de resultados		x	
4.3.4. Control de costos		x	
4.3.5. Auditorías financieras		x	
4.4. Procesos de calidad y mejora continua	x		
4.4.1. Estándares de servicios		x	Se tiene definidos actualmente ciertos estándares, pero como no se tiene un 100%, no cumple con este requisito.
4.4.2. Monitoreo de la calidad	x		
4.4.3. Encuestas de satisfacción		x	En el punto 1.7. de la NECC se elaboró un modelo de encuesta de satisfacción al cliente, la misma que será aplicada en forma semestral.
4.5. Control de procesos	x		
4.5.1. Requisitos de la documentación		x	Se tiene definidos ciertos requisitos pero como no se tiene un 100%, no cumple con este requisito.
4.5.2. Control de documentos		x	En la propuesta se define un sistema de control de documentos.

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Es substancial el último capítulo de la NECC que es OPERACIONES, pues aquí se estructura los procesos que maneja el CC en forma externa e interna, los indicadores que miden el desarrollo de las operaciones del CC tanto en la carga de trabajo de calidad, el servicio que se presta, la eficiencia que se tiene y la calidad que implica la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto. Debido a que en la NECC solo muestra qué indicadores manejar. En la propuesta se desarrolló una tabla de indicadores con su cálculo, periodos de evaluación, metas y responsables de ejecución y seguimiento, esto conduce a que son requerimientos que deben ser implantados, porque servirá para estandarizar las operaciones y mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa, es decir cumplimiento con el objetivo principal de la presente investigación.

Tabla 66. Cumplimiento de Requerimientos de Operaciones

Cumplimiento de las perspectivas de la NECC				
Nº	Capítulos	Subcapítulos requeridos	Subcapítulos cumplidos	Cumplimiento
1.	Direccionamiento Estratégico	15	6	40%
2.	Recursos Humanos	14	8	57%
3.	Tecnología	8	0	0%
4.	Operaciones	15	5	33%
CUMPLIMIENTO TOTAL		52	19	37%

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

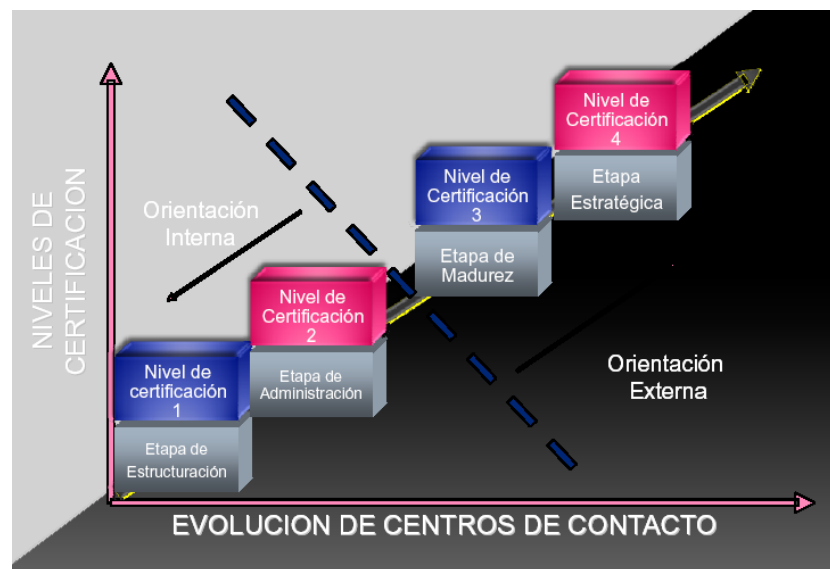
Finalizado el estudio global del cumplimiento de requerimientos de la NECC, se analiza que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, tiene al momento desarrollado un 37% de los subcapítulos (requisitos) que solicita la NECC para aplicar las mejores prácticas de Contact Centers. Para el desarrollo del resto de

requisitos es fundamental la difusión, involucramiento y compromiso del equipo humano (operativo y administrativo) basado en la propuesta efectuada.

Plan de Certificación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto para el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

Es importante identificar en forma global en qué etapa evolutiva se encuentra el Centro de Contacto, para lo cual a continuación se presenta la siguiente figura.

Figura 73. Evolución de los Centros de Contacto



Fuente: Normas de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

La evolución que tiene un Centro de contacto está determinada por los siguientes requerimientos.

Figura 74. Esquema o requisitos generales de la evolución de Centros de Contacto

NIVEL 1 Etapa de Estructuración	NIVEL 2 Etapa de Administración	NIVEL 3 Etapa de Madurez	NIVEL 4 Etapa Estratégica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura básica de organización. 2. Estructura básica de operación. 3. Procesos básicos de operación orientados a la productividad. 4. Espacio y herramientas de trabajo básicas. 5. Tecnología básica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura definida de organización. 2. Administra su operación y optimiza sus recursos. 3. Procesos clave de control y medición orientados a la Productividad. 4. Espacio y herramientas de trabajo adecuadas. 5. Tecnología probada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de organización integrada a estrategias de dirección y negocio. 2. Administración y organización de la operación dirigidos al manejo efectivo de la información y conocimiento de sus clientes. 3. Procesos y medición orientados a la calidad. 4. Espacio y herramientas de trabajo de alto nivel 5. Tecnología Avanzada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de organización que participa activamente en la toma de decisiones con la dirección del negocio. 2. Administración y organización de la operación de forma predictiva y diferenciadora de sus clientes con resultados que reflejan lealtad del cliente. 3. Procesos y medición orientados a la calidad y mejora continua. 4. Espacio y herramientas de alto impacto. 5. Tecnología de punta.
ORIENTADO A OPERACIÓN INTERNA		ORIENTADO HACIA EL CLIENTE	

Fuente: Normas de Excelencia de Centros de Contacto. (2004)

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing.

El CC de Plasticaucho Industrial está ubicado en la mitad de la ETAPA 2 de Administración, porque la parte básica ya lo tiene y en este año ha desarrollado sus actividades operativas y administrativas con el seguimiento cuantitativo respecto a ventas, cobranzas y efectividad; y el seguimiento cualitativo con respecto a procesos y políticas, siendo primordial la aplicación de la NECC para que el CC tenga sus evoluciones y pase a su Etapa de Madurez.

Para que pueda evolucionar el CC, es importante conocer el proceso de certificación que se detalla a continuación.

Figura 75. Evolución de los Centros de Contacto



Fuente: Normas de Excelencia de Centros de Contacto

Elaborado por: Instituto Mexicano de Telemarketing. (2004)

De acuerdo al proceso de certificación de la NECC, es importante que el CC tenga un plan de certificación que contenga los costos estimados, el tiempo y los responsables, como es el siguiente:

Tabla 67. Plan de Certificación de la NECC

	ACTIVIDAD	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
PA I	Planteamiento del proyecto	\$ -	Jefatura y Supervisión del CC	1 semana
	Aprobación del proyecto	\$ -	Gerencia de Servicio al Cliente y Gerencia General	1 semana
	Compra y lectura de la NECC	\$ 50,00	CC	1 semana
	Capacitación en la NECC	\$ 500,00	CC	3 semanas
	Implementación de la NECC	\$ 1.500,00	CC, Tecnología	8 semanas
PA II	Solicitud de certificación	\$ -	CC	1 semana
	Diagnóstico del CC	\$ 1.000,00	IMT, CC	2 días
	Evaluación del CC acorde a la NECC	\$ 1.000,00	IMT, CC	3 días
	Visita Comité de certificación	\$ 1.000,00	IMT, CC	1 día
	Certificación	\$ 2.400,00	IMT, CC	1 día
	Subtotal	\$ 7.450,00		
	Imprevistos (5%)	\$ 372,50		
	Costo Total	\$ 7.822,50	Tiempo Total	17 semanas

Elaborado por: AGUIRRE, Aracelly. (2010)

Beneficios cualitativos y de los costos de la implantación

Para obtener la **CERTIFICACIÓN NECC**, se debe poner atención al plan de certificación.

- En primer lugar está la **tecnología** que se debe adquirir al ser un elemento que es cambiante y en este caso el CC tiene como su principal herramienta, por esa razón debería invertir para evolucionar acorde al mapa de la NECC. De esa forma los agentes telefónicos y la administración gestionarán eficientemente satisfaciendo las necesidades, además, nos enfocaremos en superar las expectativas de los clientes.

Es fundamental realizar planes, políticas, proceso de adquisición de tecnología y garantizar el soporte técnico para evitar gastos inesperados al tener daños en el sistema, servidores y líneas telefónicas.

Otro beneficio es que en cuanto a la identificación y actualización del mapeo de la tecnología utilizada en el CC, puede reducir los costos de telecomunicaciones, y la tecnología sería aprovechada y optimizada al 100%.

- Con relación al **ámbito de RRHH** es importante que se coordine con el CC la planificación de adaptación a la NECC, involucrar al equipo y trabajar con los nuevos procesos o procedimientos. Es trascendente generar un plan de carrera con la información necesaria del personal, para que el equipo sepa a dónde ir y qué alcanzar, por ende se tendrá el mejoramiento de la productividad.

- El **seguimiento de planes e indicadores** permiten incrementar la productividad pues se generará planes de mejora para que los resultados sean mayores a lo esperado.
- El **identificar los procesos** adecuados para interacción con el cliente, los procesos administrativos para complementar su gestión y establecer los controles necesarios para la gestión operativa y administrativa, permite reducir costos de ineficiencia, exceso de procesos o largas en los procedimientos.
- **¿Qué beneficio económico se obtiene con la NECC?**, el gran beneficio es reducir los costos operativos al eliminar los tiempos ineficientes optimizando los procesos, los que serán medidos bajo un seguimiento en base a los indicadores de fuerza de trabajo, servicio, eficiencia y calidad permitiendo mejorar en forma continua.

El top 5 de beneficios de la NECC para justificación de la inversión y la implantación son:

1. Profesionalización del área administrativa y operativa.
2. Efectivo relacionamiento con el cliente.
3. Seguimiento y mejora continua de las operaciones basado en el aseguramiento del bienestar del equipo humano.
4. Mejoramiento de la productividad del Centro de Contacto.
5. Establecimiento de un clima laboral confortable y seguro.

5.7.Comprobación de hipótesis

La hipótesis presentada para la investigación era:

La implantación de la Norma de Excelencia de Centros de Contacto, mejorará la productividad de la Gestión Operativa y Administrativa del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

La comprobación es positiva porque al implantar la NECC se mejorará la productividad de la gestión operativa y administrativa dada por:

- Definición de la orientación estratégica del CC.
- Direccionamiento de la orientación del CC al cliente.
- Estructuración y adaptación del ámbito de RRHH, con la garantía del bienestar del personal a través del plan de incentivos, procesos adecuados y determinación del clima laboral.
- Planificación del proceso evolutivo de la tecnología para evitar daños o suspensión de sistemas o lo relacionado a este ámbito, es decir, prevención tecnológica.
- Mejoramiento de la productividad de la gestión operativa y administrativa basada en procesos, procedimientos e indicadores que serán medidos y pasados al ciclo de mejora continua de las operaciones del CC.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Según la investigación realizada sobre la posibilidad de implantar la NECC en el Centro de Contacto para mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa, el resultado fue positivo, porque el marco estratégico que cuenta actualmente el CC sólo está constituido de actividades adaptadas a sus necesidades, metodología propia de direccionamiento, políticas básicas y un Plan de Acción anual, el cual no se sujeta a un Plan estratégico como herramienta del encaminamiento para las diferentes actividades.
- Con respecto a Recursos Humanos actualmente el CC opera bajo las condiciones de la empresa, es decir en cuanto a procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación de competencias y desempeño, documentos que se tiene en un expediente físico de la persona, pero no se cuenta con un Plan de Carrera siendo principal para el crecimiento del personal. Además no existe una medición del clima laboral para medir la satisfacción del equipo humano para asegurar su bienestar. Los planes de capacitación e incentivos, el proceso de retroalimentación generará la optimización del clima y condiciones laborales.

- Según el estudio realizado de los requerimientos que se necesita para la evolución tecnológica de la NECC no se tiene desarrollado de acuerdo a sus requisitos, tampoco se dice que no cuenta con tecnología, porque actualmente cuenta con un sistema de distribución de llamadas, control de los tiempos de estados de agentes telefónicos, control de llamadas entrantes y salientes; por lo que no se tiene definido un Plan de Adquisición Tecnológica, Plan de prevención tecnológica y soporte técnico garantizado, lo que evitaría ciertos gastos innecesarios.
- En base a las encuestas de satisfacción del cliente, se dice que la atención al cliente es excelente en un 57%, corroborando que para que la atención al cliente tenga un nivel elevado es principal iniciar la reestructuración interna; además en la encuesta aplicada al personal de ventas se constata que se debería tener procesos y procedimientos definidos para establecer un sistema de mejoramiento continuo desde la gestión operativa hasta la administrativa.
- La gestión que se realiza en el CC puede ser medida, y actualmente es medida bajo ciertos indicadores como: cumplimiento de ventas, cobranzas, efectividad, nivel de servicio y atención, pero no se tiene definido indicadores de fuerza de trabajo, de gestión financiera, de servicio, de eficiencia y de calidad, para estandarizar su operación y mejorar la productividad de la gestión operativa y administrativa, por ello es elemental la implantación de la NECC.
- El monitoreo, la medición, el control y seguimiento de los procesos e indicadores del Centro de Contacto se lo hace con una metodología propia pero no basada en

un marco o norma referencial para la respectiva estandarización y profesionalización de las operaciones y el equipo respectivamente, por ese motivo es muy importante la implantación de la NECC para el mejoramiento continuo basado en indicadores, controles y seguimiento de la gestión integral (operativa y administrativa) para elevar el desempeño del equipo humano con el apoyo de herramientas tecnológicas.

6.2.Recomendaciones

- El primer paso para la implantación de la NECC es el compromiso de parte de la dirección estratégica y su equipo, por lo tanto, es fundamental que se difunda el contenido de la NECC y se transmita la importancia que tiene cada uno de los elementos del centro, tomando en cuenta que su éxito depende de la aplicación, cumplimiento y seguimiento de los lineamientos estratégicos definidos.
- A nivel del ámbito de Recursos Humanos, es esencial el impulso y la estabilidad que se dé al equipo del CC, por esa razón la Dirección Estratégica juntamente con Recursos Humanos debe planificar el Plan de Carreera del personal, poner en marcha el Plan de Incentivos como estimulación para el equipo, adaptación de las condiciones laborales. La dirección es la encargada del estudio del clima laboral en base a la encuesta ya definida para conocer el nivel de satisfacción del CC.
- El CC tiene a la tecnología como su principal herramienta, por ese motivo debe fortalecerse y desarrollarse a través de una planificación de sus etapas evolutivas y sus parámetros que muestran la NECC conforme a la identificación de los elementos que ya son parte de la operación actual del centro.
- Los procesos que utilice el CC y que tengan que ver con el cliente interno o externo deberán servir para recopilar información del entorno, analizar las oportunidades y falencias, donde se tomarán las acciones respectivas y se establecerá el proceso de mejora continua basado en estándares y monitoreo de calidad; para lo cual es elemental la aplicación de la encuesta de satisfacción semestral a los clientes del CC.
- Para que la gestión del CC sea medida, los indicadores de la fuerza de trabajo se deben dar seguimiento para identificar la tendencia de la carga y calidad del

trabajo. Por otro lado, los indicadores de servicio, eficiencia y de calidad deben ser monitoreados objetivamente para analizar la situación actual de tales indicadores y medirlos de acuerdo a las metas y tiempos establecidos en la propuesta.

- Así como es de gran importancia el compromiso y el involucramiento del equipo en el proceso de implantación, también es importante la responsabilidad que deberá tener la jefatura y la línea de supervisión del Centro de Contacto para llevar a cabo el proceso de mejora continua y asegurar el buen funcionamiento del mismo, en base las acciones de mejora continua bajo ciertos parámetros, estructura, indicadores y métricas establecidas en la propuesta de la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Alcalde San Miguel, Pablo. Calidad. María José López Raso. Primera Edición. Madrid – España. Thomson Editores Spain, (2007).

Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad. Sergio Campos Peláez. Segunda edición. México. Editorial McGraw-Hill, (2005).

Instituto Mexicano de Telemarketing. Norma de Excelencia de Centros de Contacto. Primera versión. México, (2004).

Jiménez, Jeannethe [et al]... Productividad. Editorial El Cid Editor, (2009)

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall, (2002).

Prokopenko, Joseph. Globalización, competitividad y estrategias de productividad. Editorial Organización Internacional del Trabajo, (2009).

Libros electrónicos

Calidad, productividad y costos. Rincón de Parra Haydeé. Editorial Red Actualidad Contable Faces. (2005).
<http://site.ebrary.com/lib/incaesp/docDetail.action?p00=deming&docID=10074774&page=12>

Artículos de Internet

Congreso Nacional, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2009)

http://www.micip.gov.ec/images/stories/LEY_ORGANICA_DE_DEFENSA_DEL_CONSUMIDOR.pdf

Emtelco S.A., Contact Center. 2008.

http://www.emtelco.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=33

Evox, Centros de Contacto.

<http://www.evox.com.mx/evox.php?Centros-de-Contacto&p=ES,387,23,,1,,>

Instituto Mexicano de Teleservicios, Esquema de la NECC. 2007 – 2009.

<http://www.necc.com.mx/esquema-necc.php>

Instituto Mexicano de Teleservicios, Características de la NECC. 2004.

<http://www.imt.com.mx/necc.php>

Lourdes Adame Goddard, Nuevo Código de Ética para Centros de Contacto. (2007)

<http://www.imt.com.mx/rcforum/18/etica.php>

Microsoft Corporation, Evolución de Contact Centers. 2010.

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/tecnologia/contact_center.mspx

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACD: Distribuidor Automático de Llamadas, sistema que forma parte del OSCCE de llamadas entrantes y salientes, las mismas que son distribuidas a los Agentes Telefónicos de acuerdo a configuraciones realizadas dependiendo de cada Centro de Contacto.

Adherencia: Es el apego o afinidad a un proceso o parámetro, por ejemplo: adherencia a la agenda es la adaptabilidad del agente al horario que tiene.

Agente: También llamado Agente Telefónico, Ejecutivo Telefónico, Operador del Contact Center, es la persona encargada de atender las llamadas entrantes y/o salientes generadas en el Centro de Contacto.

Back Office: Son los procesos, actividad o tareas administrativa complementarias a la atención al cliente del Centro de Contacto.

Campaña: Conjunto de actividades, parámetros, configuraciones y recursos asignados para la gestión de un servicio comercial es decir ventas o cobranzas o un servicio informativo, como por ejemplo: la gestión de un producto nuevo, informativo de nuevas cuentas bancarias, campaña de cobranzas de cartera vencida, etc.

Canal Apoyo: Medios de venta de Plasticaucho Industrial, a continuación está su subdivisión.

Canal Caucho y Eva: Medio de venta de Plasticaucho Industrial por el cual se ofrecen productos de caucho (neolite, crepé, pisos), productos de eva (Línea XL, PL,

Sandalia, Playero y Línea PISA), a clientes con locales pequeños pero sus compras son representativas, basado en el contacto directo.

Canal Masivo: Medio de venta de Plasticaucho Industrial por el cual los vendedores tienen contacto directo con clientes, a quienes se les ofrece calzado tradicional (cuero, lona y plástico) que tienen mayor rotación en el mercado debido al giro de su negocio. Además, la frecuencia de compra es mayor al de otros canales de venta.

Canal Selectivo: Medio de venta de Plasticaucho Industrial por el cual los vendedores tienen contacto directo con clientes en su mayoría de tiendas de calzado a quienes se ofrece producto importado debido a la infraestructura del local, con un segmento de mercado un más seleccionado.

CC: Siglas de Centro de Contacto.

Centro de Contacto: Canal de venta por el cual los agentes telefónicos asesoran al cliente en sus ventas y cobranzas, los clientes pueden tener contacto a través del teléfono, fax, internet o personalmente; la oferta de calzado es tradicional e importado para la diversificación de su negocio.

Cola de espera (CE): Es el conjunto o grupo de agentes telefónicos que gestionan como una unidad operativa para la atención de llamadas entrantes o salientes.

CRM: Customer relationship management, Administración de la relación con clientes, donde se reciben las necesidades de los mismos para gestionarlas, satisfacerlas y retroalimentarlas.

CTI: Computer technology integration, es decir, Integración de tecnología y cómputo, la misma que es utilizada en un nivel evolutivo avanzado del CC.

Curva: Rango o serie de tallas disponibles en un modelo, por ejemplo en calzado de cuero, la curva es de la 28-38, eso se llama curva.

Fichas comerciales: Documento de la empresa donde se registra un producto vigente que está a la venta con su imagen, modelo, curva, precio y empaque estándar.

Front Office: Son procesos que tienen que ver con el contacto directo con el usuario, en este caso la interacción que se mantiene a través de los diferentes medios de comunicación.

IVR: Interactive Voice Response, es decir, la respuesta interactiva de voz, cuando un cliente llama a un lugar e interactúa con la grabadora no con una persona.

Llamada Abandonada: Llamada que corta el cliente antes de que un agente telefónico le atienda.

Llamadas entrantes: Llamadas recibidas internas o externas al Centro de Contacto.

Llamadas salientes: Llamadas que realizan los agentes telefónicos hacia afuera o dentro de la empresa.

Material: En la presente investigación de acuerdo a los términos que se utilizan en la empresa y en el CC, un material es un producto.

OSCCE: Sistema que utiliza el Centro de Contacto para la administración de llamadas y tiempos del mismo. Se llama OpenScape Contact Center Enterprise.

Portafolio: Agrupación de productos para la oferta.

Procesamiento Analítico en Línea (OLAP, on-line analytical processing): Es utilizado para hacer análisis de información enfocada en el cliente en base al CRM.

Screen Pop: Es el despliegue automático de pantallas, utilizado en el caso de los agentes cuando en el sistema se les carga o se suben clientes programados para una determinada hora, donde encontrarán la información completa del cliente para llamar y gestionar.

Show Room: Canal de venta por el cual los clientes visitan Salas de Exhibición en Quito, Guayaquil, Cuenca y Sto. Domingo, donde se ofrece calzado importado basado en el contacto directo con los clientes de su canal.

Umbral de respuesta: Es el tiempo definido de una cola de espera antes de que un Agente Telefónico conteste.

WFM: Work force management, es la fuerza de trabajo del CC, lo que significa, la carga de trabajo y la calidad con la que está gestionando.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida al Cliente del Centro de Contacto

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO



ENCUESTA dirigida al Cliente del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción con respecto al Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial.

1. La atención que recibe de parte de los agentes vendedores del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial es:

Excelente	<input type="text"/>
Muy buena	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>

2. ¿Cuándo ha tenido alguna dificultad le han ayudado oportunamente?

SÍ	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

3. ¿Usted recomendaría a otra persona ser atendida por el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

SÍ	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

4. Califique nuestro servicio del 1 - 3 los siguientes puntos: (considerando que 1 - puntaje bajo y 3 - puntaje alto)

MOTIVOS	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Amabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comprensión	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Facilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Asesoramiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Profesionalismo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo Solución	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Los medios por los cuales se comunica son:

Teléfono	<input type="text"/>
Internet	<input type="text"/>
Fax	<input type="text"/>
Directamente	<input type="text"/>

6. El tiempo de espera antes de que un agente telefónico le conteste es:

10 segundos	<input type="text"/>
20 segundos	<input type="text"/>
30 segundos	<input type="text"/>
40 segundos	<input type="text"/>
más de 50 segundos	<input type="text"/>

- 7.Cuál es su nivel de satisfacción del 1 al 3, considerando que 1 es bajo y 3 es alto.

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>
---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Encuesta dirigida al Personal del Departamento de Ventas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO



ENCUESTA dirigida al Personal del Departamento de Ventas de Plasticaucho Industrial S.A.

OBJETIVO: Determinar la perspectiva que tiene el Departamento de Ventas hacia el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, solicito a usted comedidamente contestar las siguientes preguntas, asignando una X en el casillero de su preferencia.

Al agradecer su colaboración, me permito indicarle que la presente encuesta es totalmente confidencial y anónima.

TÉRMINOS A TOMAR EN CUENTA:

CENTRO DE CONTACTO: es un centro de atención que realiza y recibe llamadas atendiendo requerimientos, quejas y reclamos de clientes, con la integración de medios de contacto como Web, fax, teléfono y chat.

NECC: es la Norma de Excelencia de Centros de Contacto que une los esfuerzos de un equipo de trabajo para satisfacer al cliente ofreciendo un servicio de calidad y en consecuencia existirán altos niveles de desempeño.

1. ¿Conoce la importancia que tendría la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuáles serían los 3 beneficios más importantes que tendría la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

Elevar la satisfacción del cliente	<input type="checkbox"/>
Elevar los niveles de calidad	<input type="checkbox"/>
Mejorar la productividad	<input type="checkbox"/>
Estandarizar los procesos	<input type="checkbox"/>
Elevar los niveles de desempeño	<input type="checkbox"/>
Alcanzar la lealtad del cliente	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuáles cree que son las 2 áreas más beneficiadas debido a la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

La empresa	<input type="checkbox"/>
Los clientes	<input type="checkbox"/>
El Centro de Contacto	<input type="checkbox"/>
Departamento de Ventas	<input type="checkbox"/>
Accionistas	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera que la aplicación de la NECC mejoraría la atención al cliente que brinda el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que la aplicación de la NECC mejoraría la productividad de la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿Indique que nivel de Atención al Cliente brinda el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial interna y externamente?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera que el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener procesos administrativos y comerciales estandarizados para brindar un servicio de calidad?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿La calidad en el servicio de atención al cliente debe ser fundamental para obtener resultados eficientes y eficaces en un Centro de Contacto?

SÍ
NO

9. ¿Es necesario un Plan de Capacitación para los miembros de un Centro de Contacto?

SÍ
NO

10. ¿El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener un seguimiento permanente de su desempeño para garantizar el cumplimiento de estándares de servicio y productividad?

SÍ
NO

Anexo 3. Entrevista dirigida a la Jefatura y Gerencia del Centro de Contacto

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**



ENTREVISTA dirigida a Gerencia del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial S.A.

OBJETIVO: Establecer la importancia de la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial, solicito a usted comedidamente contestar las siguientes preguntas, asignando una X en el casillero de su preferencia.

Al agradecer su colaboración, me permito indicarle que la presente entrevista es totalmente confidencial y anónima.

1. ¿Conoce la importancia que tendría la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. Indique cuáles son los objetivos primarios y secundarios que debería tener el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial luego de la aplicación de la NECC.

PRIMARIO (1)

SECUNDARIO (2)

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| a) | Elevar la satisfacción del cliente | <input type="checkbox"/> |
| b) | Elevar los niveles de calidad y desempeño | <input type="checkbox"/> |
| c) | Mejorar la productividad | <input type="checkbox"/> |
| d) | Estandarizar los procesos | <input type="checkbox"/> |
| e) | Mejorar la capacidad competitiva | <input type="checkbox"/> |
| f) | Cumplimiento de la NECC | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Considera que la aplicación de la NECC mejoraría la productividad de la gestión operativa y administrativa del Centro de Contacto?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

4. Elija los 2 aspectos más importantes sobre: El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener un seguimiento permanente de su desempeño para garantizar:

- | | | |
|----|--|--------------------------|
| a) | El cumplimiento de estándares de productividad | <input type="checkbox"/> |
| b) | Mejoramiento continuo de las operaciones | <input type="checkbox"/> |
| c) | La satisfacción del cliente | <input type="checkbox"/> |
| d) | La Calidad en el servicio | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuáles cree que serían obstáculos para dar paso la aplicación de la NECC en el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

- | | | |
|----|--|--------------------------|
| a) | Desconocimiento de la NECC | <input type="checkbox"/> |
| b) | Inversión elevada | <input type="checkbox"/> |
| c) | Falta de interés de la Gerencia | <input type="checkbox"/> |
| d) | El compromiso de la Dirección inadecuado | <input type="checkbox"/> |
| e) | Recursos Financieros insuficientes | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cree que es principal disponer de un Plan de Capacitación para el crecimiento profesional de los miembros del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se realiza encuestas a los clientes del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial para conocer sus necesidades reales para alinear con los procesos y procedimientos del Centro de Contacto?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cree conveniente realizar una encuesta de satisfacción sobre el clima laboral al equipo del Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial para identificar las áreas de mejora y tomar las medidas correctivas?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

9. ¿El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial debería tener un modelo de referencia de profesionalización del equipo?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué elementos tiene documentado el Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial?

Conocimiento del negocio	<input type="checkbox"/>
Misión	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>
Metas y Objetivos	<input type="checkbox"/>
Funciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>
Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>
Orientación al usuario	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Evolución del Centro de Contacto

El Centro de Contacto de Plasticaucho Industrial tiene ciertos cambios a través del tiempo desde Mayo 2008 hasta la actualidad, lo cual está representado en el siguiente mapa mental, donde se refleja en forma global que se tenía en el CC en sus tiempos y cuál es la visión que se tiene proyectada.

