



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERIAS

Tesis

**Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de
atención al cliente de un call center**

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Br. Cano Taza, Jaime Rubén

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Desarrollo y Optimización de Procesos

LIMA - PERÚ

2017

**“Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de
atención al cliente de un call center”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Maestro Alfredo Marino Ramos Muñoz

Secretario

Magister Rafael Félix Ramos Cáceres

Vocal

Maestro Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

Asesor metodológico

Mg. Nolzco Labajos, Fernando Alexis

Asesor temático

Mg. Ku Navarro, Alan

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mi madre, quien salió adelante sola, es madre y padre para mí, por enseñarme el valor de la vida y las ganas por salir adelante y luchar por ella.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por poner en mi camino a personas maravillosas que me apoyan en los momentos difíciles de mi vida. A mi familia y amigos por apoyarme y estar siempre a mi lado aconsejándome y apoyándome.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Ingeniero Industrial presento el trabajo de investigación holística denominado: Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center.

La investigación tiene como objetivo fundamental: Elaborar una propuesta para incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: En el primer capítulo presenta el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo presenta el marco teórico metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta final, los antecedentes nacionales e internacionales que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla esta investigación. El tercer capítulo corresponde a la empresa y su descripción. El cuarto capítulo abarca el trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “Modelo de Gestión de Supervisión para Call Center” que integra los fundamentos necesarios para ser aplicados en la unidad de negocios de la Jefatura de Cencosud Chile. El sexto capítulo trata de la discusión que se origina por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado el encaje y cuadratura que se tomó como objetivos

de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, para finalizar el capítulo ocho se detallan las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Cano Taza, Jaime Rubén

DNI: 43418058

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Resumo	xvi
Introducción	17
CAPITULO I	18
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	18
1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	21
1.3.1 Justificación metodológica	21
1.3.2 Justificación práctica	21
CAPITULO II	23
MARCO TEORICO METODOLOGICO	23
2.1 Marco Teórico	24
2.1.1 Sustento teórico	24
2.1.2 Antecedentes	27
2.1.3 Marco conceptual	32
A. Productividad	32
B. Servicio	35
C. Calidad de Servicio	36
D. Proceso	41
E. Contact Center	43

F.	Call Center	46
G.	KPI's (Key Performance Indicators)	47
	KPI's operativos de servicios: Inbound y Outbound	48
	a) Nivel de Atención (%)	48
	b) Nivel de Servicio (%)	49
	c) TMO (Tiempo medio de operación)	49
	KPI's Complementarios	50
	d) PECUF	50
	e) PECNEG	50
	f) Satisfacción al cliente (NPS)	51
	g) Paid Utilization	51
	h) Log In Utilization	52
	j) Rotación	52
	k) Ausentismo	53
	l) Clima Laboral	53
2.2	Metodología	54
2.2.1	Sintagma	54
2.2.2	Enfoque	55
2.2.3	Tipo	55
2.2.4	Diseño	55
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	56
2.2.6	Unidad de análisis	57
2.2.7	Técnicas e instrumentos	58
2.2.8	Procedimiento para la recopilación de datos	62
2.2.9	Método de análisis de datos	63
	CAPITULO III	66
	EMPRESA	66
3.1	Descripción de la empresa	67
3.2	Marco legal de la empresa	71
3.3	Actividad económica de la empresa	71
3.4	Información tributaria de la empresa	71
3.5	Información económica y financiera de la empresa	71
3.6	Proyectos actuales	72
3.7	Perspectiva empresarial	72

CAPITULO IV	73
TRABAJO DE CAMPO	73
4.1 Diagnostico cuantitativo	74
4.2 Diagnostico cualitativo	78
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	83
CAPITULO V	86
PROPUESTA DE LA INVESTIGACION	86
“MODELO DE GESTION DE SUPERVISION PARA UN CALL CENTER”	86
5.1 Fundamentos de la propuesta	87
5.2 Objetivos de la propuesta	88
5.3 Problema	89
5.4 Justificación	90
5.5 Resultados esperados	90
5.6 Plan de actividades	91
CAPITULO VI	134
DISCUSION	134
CAPITULO VII	139
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	139
CAPITULO VIII	145
REFERENCIAS	145
ANEXOS	151
Anexo 1. Matriz de la investigación	152
Anexo 2. Matriz metodológica de la categorización	153
Anexo 3. Instrumento cuantitativo	154
Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	158
Anexo 5. Fichas de validación de la propuesta	170
Anexo 6. Evidencia de la visita a la empresa	174
Anexo 7. Evidencia de la propuesta.	177

Índice de tablas

Tabla 1. Muestra holística para la investigación.	57
Tabla 2. Validez de expertos.	61
Tabla 3. Análisis de confiabilidad	61
Tabla 4. Niveles de percepción de la sub categoría procesos internos	74
Tabla 5. Niveles de percepción de la sub categoría talento humano	75
Tabla 6. Niveles de percepción de la sub categoría comunicación	76
Tabla 7. Niveles de percepción de la sub categoría satisfacción	77
Tabla 8. Tares de Supervisión	107
Tabla 9. Presupuesto de la Propuesta	128
Tabla 10. IRS de escenario optimista	130
Tabla 11. IRS de escenario probable	131
Tabla 12. IRS de escenario pesimista	132

Índice de figuras

Figura 1. Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa	33
Figura 2. Técnicas de mejoramiento de la productividad	35
Figura 3. Expectativas del nivel de servicio.	36
Figura 4. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos	37
Figura 5. Dimensiones de la calidad del servicio	38
Figura 6. Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad de servicio	38
Figura 7. Modelo de deficiencias	39
Figura 8. Modelo ampliado de las deficiencias	40
Figura 9. Estructura de los Procesos	43
Figura 10. Arquitectura del contact center	44
Figura 11. Estructura de costos del contact center	45
Figura 12. Niveles de un call center	46
Figura 13. Mapeamiento de la investigación	65
Figura 14. Presencial Global de Atento en el Mundo	67
Figura 15. Grupo Atento – Organización por Regiones	68
Figura 16. Organigrama de TeleAtento del Perú SAC	69
Figura 17. Organigrama de Negocio Telefónica.	69
Figura 18. Organigrama de Negocio Multisector	70
Figura 19. Organigrama de Negocio MS V	70
Figura 20. Organigrama de Jefatura Cencosud Chile In.	70
Figura 21. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría procesos internos.	74
Figura 22. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría talento humano.	75
Figura 23. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría comunicación.	76
Figura 24. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción.	77
Figura 25. Pilares de la Jefatura	88
Figura 26. Modelo de Gestión de Supervisión	92
Figura 27. Flujo de definición de métricas	93
Figura 28. EDS vs EDA	93
Figura 29. Métricas de EDA	94
Figura 30. Métricas de EDS	95
Figura 31. Relación entre Ev. Cualitativa y Ev. Cuantitativa	97
Figura 32. Métricas Optimas	99
Figura 33. Métricas No Optimas	99
Figura 34. Ficha Cualitativa de Evaluación	102
Figura 35. Feedback vs Coaching	103
Figura 36. Feedback – Metodología, Fuente: Empresa	103
Figura 37. Diagrama de actividades para plan de acción	104
Figura 38. Flujo de plan de acción	104
Figura 39. Definición de Causa - Raíz y Acción a corregir	105
Figura 40. Seguimiento de resultados del plan de acción	105

Figura 41. Plan de Acción Semana vs Semana	106
Figura 42. Rutina de Supervisor turno1	109
Figura 43. Rutina de Supervisor turno5	109
Figura 44. Desarrollo de clima laboral	110
Figura 45. Diagrama Gantt de la Propuesta	129
Figura 46. Campus de Ate	174
Figura 47. Jefatura Cencosud Chile	174
Figura 48. Puestos de Asesores de Plataforma	175
Figura 49. Puestos de Asesores – Roots	175
Figura 50. Asesores atendiendo llamadas	175
Figura 51. Premiación de Calidad de atención al cliente	176
Figura 52. Premiación por Crosseling	176
Figura 53. Premiación de Mejor Jefatura 2016	177

Índice de cuadros

Cuadro 1. Clasificación de Servicios.	47
Cuadro 2. KPI's operativos de servicios: Inbound y Outbound.	48
Cuadro 3. KPI's Complementarios.	50
Cuadro 4. Categorías apriorísticas y emergentes.	56
Cuadro 5. Escala de Likert	59
Cuadro 6. Segmentación de Subcategorías	60
Cuadro 7. Definición de segmentación	60
Cuadro 8. Factor de Ausentismo en Pago de Incentivos	95
Cuadro 9. Filtro de Tipificación	96
Cuadro 10. Cuadro de Pago de Comisiones	96
Cuadro 11. Factor de Ausentismo en Pago de Incentivos	96
Cuadro 12. Tablero métrico de Supervisión	97
Cuadro 13. Tablero de Segmentación de Asesores	98

Resumen

En la presente investigación tuvo como finalidad realizar una propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center, Jefatura de Cencosud Chile, TeleAtento del Perú. 2017, dentro de la empresa existe más 20 jefaturas que buscan ser rentables, es por ello que se decidió proponer un modelo de gestión de supervisor que permita tener un mejor control en el personal y con ello mejorar la productividad y ser rentables.

La investigación utilizó el sintagma holístico que emplea la teoría del enfoque mixto, específicamente de tipo aplicado y proyectivo, debido a que estas teorías facilitaron la creación de una propuesta donde se apliquen los fundamentos teóricos para dar solución a los problemas de la Jefatura de Cencosud Chile. Se realizó una encuesta al personal, que se dividió en 4 partes, además una entrevista a los jefes de call center, con los resultados, nos permite triangular y obtener una propuesta final al problema indicado en la investigación.

La Jefatura no tiene un modelo de gestión de supervisor establecido, el cual no permite tener un control y gestión de su personal de manera adecuada, es por ello que se propone un modelo, la cual permitirá gestionar al personal, dedicar un tiempo ordenado a cada uno para medir el trabajo de atención que realiza, con la finalidad que al mejorar su desempeño y de toda la jefatura, sea más rentable y productivo en la empresa.

Palabras claves: Call Center, Productividad, Crosseling, Modelo de Gestión, Supervisión.

Resumo

Nesta pesquisa tem como objetivo fazer uma proposta para melhorar a produtividade no cliente de um serviço de call center, Chefe da Cencosud Chile, Teleatento do Peru. 2017, dentro da empresa há mais de 20 sedes que procuram para ser rentável, é por isso que decidi propor um modelo de gestão supervisor que permite um melhor controle sobre o pessoal e, assim, melhorar a produtividade e ser rentável.

A pesquisa utilizou a frase holística que utiliza a teoria da abordagem mista, especificamente taxa aplicada e projetiva, porque essas teorias facilitou a criação de uma proposta em que os fundamentos teóricos são aplicados para resolver os problemas da sede da Cencosud Chile . um inquérito ao pessoal, que foi dividido em 4 partes, além de uma entrevista com os chefes de call center, com os resultados nos permite triangular e uma proposta final para o problema indicado na pesquisa foi conduzida.

Sede não tem um supervisor de gerenciamento estabelecido, que não permite o controle e gestão do seu pessoal adequadamente, razão pela qual um modelo é proposto, que lhe permitem gerir o pessoal, dedicar um tempo ordenada cada um para medir o trabalho de cuidado realizado, que visa melhorar o seu desempenho e toda a liderança, a empresa mais rentável e produtiva.

Palavras-chave: Call Center, produtividade, Crossselling modelo de gestão, supervisão.

Introducción

La presente investigación plantea mejorar la productividad de un call center, en este caso la jefatura de Cencosud Chile en la empresa TeleAtento – 2017, se tiene como principal objetivo realizar una propuesta de mejora de la productividad, elaborando un modelo de gestión de supervisión para la jefatura, el cual permita ser más rentable y ser más eficiente para la empresa.

Para el estudio de la investigación se identificó 2 categorías, la productividad y servicio de atención al cliente, para el primer caso está relacionado al tiempo de conexión, tiempo de auxiliares y duración de llamada, en la segunda categoría nos enfocamos en la calidad y entrega de información hacia los clientes, ambas categorías contribuyen a tener una productividad alta y hace más rentable la jefatura.

Durante la investigación se pudo notar que no hay un modelo actual de gestión de supervisión que permita llevar a cabo un control y seguimiento adecuado, así como evidenciar dicho seguimiento, para tomar medidas correctivas en la jefatura. Al tener un modelo ya establecido contribuirá a mejorar las métricas de la jefatura, así como el desempeño de los trabajadores, además servirá como guía a los nuevos supervisores que se pueda incorporar a la jefatura.

CAPITULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

La industria de Call Center a nivel mundial se ha convertido en una de las herramientas más importantes para las áreas de mercadeo y servicio al cliente. Desde 1970 en que se inicia para solucionar las necesidades de las empresas, cada año ha ido aumentando su crecimiento gracias al alcance de la tecnología y de las herramientas especializadas. Los mercados latinoamericanos de Call Center están encabezados por los países de Brasil, México y Argentina.

En el Perú genera negocios por 500 millones de dólares al año, constituyéndose en una actividad de servicios con una importante generación de empleo. El 45% de las operaciones de Call Center se realizan con entidades del exterior por lo que se le considera exportación de servicio. Los principales países son España, Chile, Colombia, Ecuador y México.

En Lima se centraliza con más de 10 empresas en el rubro, el principal y con mayor participación en el mercado es TeleAtento del Perú SAC, que atiende empresas nacionales e internacionales. Un Call Center tiene varios componentes para su desarrollo y crecimiento, parte de ello es su personal, que junto con la empresa deben enfocarse en sus objetivos para alcanzar sus metas.

En TeleAtento del Perú SAC está dividido en Gerencias y este a su vez subdividido en Jefaturas que buscan cumplir sus indicadores operativos, indicadores de calidad y ventas en algunos casos, todos con la finalidad de alcanzar la mayor productividad y ser rentables para la empresa. Para llegar a esta rentabilidad se debe de tener un control y hacer seguimiento en todos sus procesos que está inmerso el Call center,

Parte fundamental en estos procesos está el Supervisor, que tiene que gestionar al personal, llevar un control, realizar una medición de la gestión que realizan, así como liderar, compartir información e instruirlos y parte fundamental es ver si están siendo productivos para el Call Center.

Sino no hay un orden o no están establecidos los parámetros para realizar el seguimiento al personal, este no realizará su trabajo de manera adecuada y con ello no se cumplirá los estándares de atención al cliente, calidad del servicio y no permitirá el crecimiento de la empresa y la jefatura.

Como no se tiene establecido un modelo de gestión para el supervisor, no permite tener un control y seguimiento adecuado a sus trabajadores, dificultando la productividad en la Jefatura y el servicio que otorgan en la empresa TeleAtento del Perú SAC para su cliente contratante Cencosud Chile, en algunos casos generando perdida de tiempos, así como en sus ingresos para la misma, dificultando el crecimiento de ella y no siendo rentables.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo se puede incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta para incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del servicio de atención de llamadas de la Jefatura.

Categorizar las variables involucradas en el objetivo.

Diseñar un nuevo modelo de atención del servicio al cliente posventa.

Validar el modelo y sus instrumentos.

Evidenciar comparativamente las mejoras productivas entre el modelo actual y el propuesto.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

El presente proyecto de investigación se justifica metodológicamente en la sistematización de actividades, y la aplicación de la metodología holística como una propuesta, evolutiva, integradora, concatenada y organizada para la resolución del problema diagnosticado. Al finalizar el proyecto de investigación la jefatura contara con una metodología o un modelo metodológico sistemático que mejore la productividad del servicio de atención de llamadas posventa. En la actualidad el área de estudio cuenta con procedimientos tácitos no contribuyendo un valor adecuado a la Jefatura de la empresa.

1.3.2 Justificación práctica

En cuanto a la justificación práctica, el contar con un modelo sistemático de óptima calidad en servicio de atención al cliente post venta y con un modelo de gestión de

supervisor, no solo contribuirá con la mejora de la productividad, sino también en la fidelización de los actuales clientes, agregará valor a la jefatura dentro de la empresa TeleAtento del Perú SAC y además generará nuevos negocios para ella.

Un punto importante es el académico, el presente proyecto de investigación se justifica en la obligatoriedad como requisito indispensable para la obtención de mi título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión empresarial.

CAPITULO II
MARCO TEORICO METODOLOGICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Sustento teórico

Productividad

Según Gutiérrez (2010), la productividad se considera en lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Es decir, se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

Para Prokopenko (1989), es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Es decir, se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios.

Así también Carro y Gonzales (2012), la productividad implica la mejora del proceso productivo, dicha mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

Por otro lado Chase, Jacobs y Aquilano (2009), la productividad se emplea para conocer cómo se están utilizando los recursos en una entidad. Dado que la administración de operaciones y suministro se concentra en hacer el mejor uso posible de los recursos que están a disposición de una empresa, resulta fundamental medir la productividad para conocer el desempeño de las operaciones.

Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen la productividad como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Servicio

El servicio según Camison, Cruz y Gonzales (2006), es la prestación principal de la empresa, como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

Según Berry, Bennet, & Brown, (1989), es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor.

Así también Estrada (2007), el servicio es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central de transferencia. Prestar un servicio implica el interés que se tiene por descubrir las necesidades y deseos de los clientes, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.

Por otro lado, Pearce (1981), los servicios hacen referencia a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo.

Atención al Cliente

Según Ariza (2012), es el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto, y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible.

Así también Brow (1992), consiste simplemente en gestionar la forma de atender al cliente.

Por otro lado, Blanco (2001), es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, con el objetivo de identificar las necesidades de los clientes en las compras para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

Calidad de Servicio

Calidad de Servicio según Camison, Cruz y Gonzales (2006), se refiere a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

Según Comercio (2008), es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes.

Mejora Continua

La Mejora Continua según Aguilar (2010), lo define como al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

La Mejora Continua según Gutiérrez (2010), es resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, se identifican causas o restricciones, se establece nuevas ideas y proyectos de mejora, se lleva a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Para Aguirre (2013), la mejora Continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o eficiencia

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Orozco (2015) presento la tesis: *Propuesta de mejora en los procesos del área de Call Center técnico de una empresa de telecomunicaciones*. El objetivo principal de la tesis es identificar las principales causas que origina las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de call center técnico de Atento Perú. Se detecto que los problemas principales son: incremento del tiempo de llamadas, tiempo de espera y la cantidad de llamadas abandonadas. En el diseño de la propuesta se utilizó la metodología del ciclo de Deming y herramientas Lean. Los resultados después de la implementación, fueron los siguientes: se logró reducir el tiempo de llamadas a 396 segundos, el tiempo de espera a 12 segundos y llamadas abandonadas al 7.7%. Con estos nuevos resultados se lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades.

Chamduvi & Quispe (2012) presentaron la tesis: *Diseño de un tablero de indicadores BSC para el control de la eficiencia operativa de TeleAtento del Perú SAC orientado a la norma COPC*. El principal problema es la falta de control del personal por parte de su superior, además no se tienen herramientas para realizar el seguimiento correspondiente de ellos. La propuesta es diseñar un tablero de indicadores BSC (Balanced Scorecard) con el cual se podrá: verificar los tiempos de conexión, resultados de utilización, producción y AHT, tiempos ergonómicos, así como segmentar al personal de acuerdo a sus indicadores.

Salirrosas & Rodríguez (2015) presentaron la tesis: *Estrés laboral y desempeño de los asesores de banca por teléfono del Banco de Crédito del Perú, distrito de la esperanza*. Esta tesis determinó la relación entre el nivel de estrés laboral y el desempeño de los asesores de banca por teléfono que laboran en el centro de contacto BCP (Banco de Crédito del Perú). Utilizó el diseño descriptivo correlacional empleando la técnica de encuesta para la recopilación de datos. Los resultados más relevantes es que existe una relación entre el nivel de estrés y el desempeño laboral, lo que repercute en un deficiente desempeño laboral. Debido a esta situación se sugiere implementar estrategias como Trabajo en equipo, mejor relacionamiento entre asesores, escuchar a los asesores frente a dificultades y problemas (comunicación eficaz). Así como fortalecer de manera permanente los lazos de integración e identificación del centro de contacto con sus colaboradores (clima laboral).

Lovera (2008) presentó la tesis: *Diseño e implementación de un sistema experto para una plataforma de Contact Center*. La tesis permite al cliente resolver sus inquietudes de forma rápida. Una solución se centra en mejorar el módulo de correo electrónico de la plataforma haciendo uso del conocimiento extensivo de los Sistemas Expertos, el resultado de la tesis fueron los siguientes: se dio solución al problema principal, el sistema implementado ofrece una velocidad de respuesta muy alta alrededor de 461 milisegundos, haciendo posible que la atención al cliente sea más rápida y eficiente, con ello aumento la satisfacción del cliente final, así como el prestigio de la empresa y su posición en el mercado.

Álvarez & Jara (2012) presentó la tesis: *Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*. El objetivo de la investigación es mejorar los procesos, optimizarlos, aumentar la producción, reducción de costos, incremento de la

calidad y de la satisfacción del cliente. En la tesis se utilizó la herramienta SMED, la cual redujo el tiempo por paradas de planta en un 52%. El resultado permitió tener un mejor aprovechamiento de los recursos (insumos, maquinaria, mano de obra) y el aumento de tiempo disponible para la producción, lo cual se traduce en mayores ventas, mayores ingresos y, por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.

Martínez (2011) presentó la tesis: *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad*. La tesis se enfoca en elaborar una propuesta de mejora en el proceso productivo, aplicando metodologías con el objetivo de reducir mermas, aumentar la productividad, competitividad y poder reducir los costos. El resultado de la investigación concluye que se debe ampliar la línea de producción, contratar administradores de campo, rediseñar un el organigrama de la empresa, se estableció estándares de calidad en cada proceso de producción.

Antecedentes Internacionales

En Ecuador Coello (2014) presentó la tesis: *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Se estudió los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores para dar atención en los procesos postventa de sus clientes, se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa. La principal conclusión es que los factores intrínsecos influyen en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia durante

el primer año de atención, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes hayan incrementado.

En Ecuador Aguilera (2010) presento la tesis: *Plan de mejora del servicio al cliente de call center corporativo de Puntonet a través de la simulación de procesos*. En dicha investigación se determinó que el índice de satisfacción del cliente con respecto a la atención del Call Center Corporativo es inferior al 85%, indicando que el proceso no satisface las expectativas del cliente final, esto ha determinado que el tiempo de permanencia de las empresas en promedio sea de 18 meses. Por ello se propuso diseñar un plan de mejora del proceso de servicio al cliente del Call Center Corporativo, a través de la simulación de procesos, el cual permite modelar el sistema actual y una vez que se realizó la validación, implementar mejoras propuestas, con ello el indicador de atención al cliente subió a 97,64%, lo cual supone un incremento de 17,51%.

En Colombia Malaver (2004) presento la tesis: *Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de telecomunicaciones*. El objetivo es diseñar un modelo administrativo, que identifique las reclamaciones, las necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas, entre los resultados se logró determinar y priorizar las necesidades, se diseñaron nuevos sistemas de monitoreo y retroalimentación, la organización debe emprender acciones de cambio que se requieren para la implementación del modelo de mejoramiento continuo de la calidad con ello lograra sus metas y objetivos.

En Ecuador Castillo & Hidalgo (2010) presentaron la tesis: *Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC.*

En la tesis se aplica dicha metodología, la cual permite ayudar en mejorar un proceso, producto o servicio, consta de cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. La principal causa que se detectó para la baja eficiencia fue la existe una sobreutilización de los recursos, para lo cual se realizó la toma de tiempos en los procesos, análisis para determinar los factores que afectan el tiempo de gestión, es por ello que se debe de realizar una distribución adecuada de la gestión de productos que maneja el call center. Y con ello descentralizar las funciones y optimizar los procesos.

En Ecuador Fiallos & Soledispa (2012) presentaron la tesis: *Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008.* La investigación se centra en identificar los procesos estratégicos, mejorando los tiempos de respuesta y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El objetivo principal es mejorar cualitativa y cuantitativamente la atención que brinda el call center a sus diferentes tipos de clientes cumpliendo con sus expectativas y con los requisitos legales permitidos. El resultado principal es la implementación de un esquema productivo y de calidad con el desarrollo de mapas de procesos para el call center, el cual incluyó una reingeniería del mismo, ya que no contaba con una estructura claramente definida, además se elaboró un manual de calidad el cual contiene las políticas de calidad del call center.

2.1.3 Marco conceptual

A. Productividad

Según Prokopenko (1992), es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Se define como el uso eficiente de recursos, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$Productividad = \frac{Producto}{Insumo}$$

Factores de Mejoramiento de la Productividad

Según Prokopenko (1992), No consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas.

Por otro lado, para Mukherjee y Singh (1975), existen dos categorías principales de factores de productividad: Externos (no controlables) e Internos (controlables).

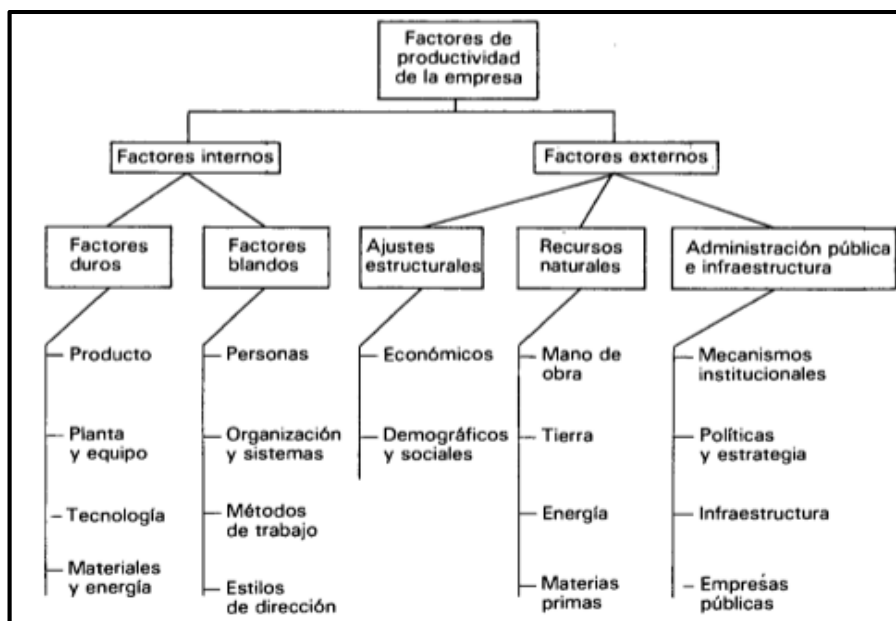


Figura 1. Modelo integrado de factores de la productividad de una empresa. Fuente: Adaptado de S. K. Mukherjee y D. Singh (1975).

Estrategia de mejoramiento de la productividad

Según Alan Lawlor (1982), una buena estrategia de mejoramiento de la productividad debe, como mínimo:

Elaborar un concepto claro y fácil.

Explicar por qué el mejoramiento es importante.

Evaluar la situación actual de la explotación y las razones de ella.

Elaborar modelos óptimos.

Establecer políticas y planes de mejoramiento.

Estructura básica del mejoramiento de la productividad

Para Alan Lawlor (1982), cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales:

- a) Reconocimiento: Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.
- b) Decisión: Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe poner en práctica una decisión.
- c) Admisibilidad: Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.
- d) Acción: Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el objetivo último.

Técnicas de mejoramiento de la productividad

Según Prokopenko (1992), las técnicas consisten principalmente en la recopilación de información y el aumento de la eficacia del trabajo. Los métodos utilizados se clasifican en dos grupos:

El método técnico: técnicas de ingeniería y análisis económico.

El método humano: métodos relacionados con el comportamiento.

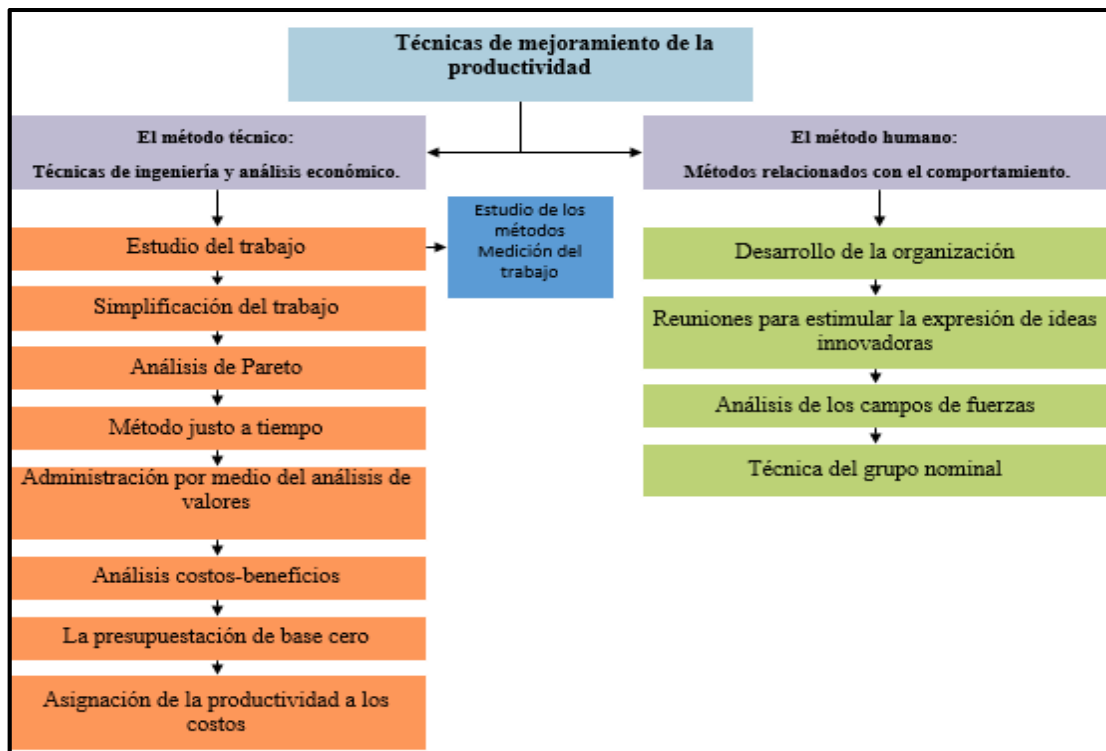


Figura 2. Técnicas de mejoramiento de la productividad. Fuente: Elaboración Propia (2017).

B. Servicio

Para Camison, Cruz y Gonzales (2006). servicios se puede referir a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico diferenciando el sector industrial del sector servicios.

Características

La intangibilidad, el hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultad para establecer especializaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación (Zeithaml, 1981), y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio.

La heterogeneidad hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 34).

La inseparabilidad indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisolubles (Grönroos, 1978).

C. Calidad de Servicio

Para Camison, Cruz y Gonzales (2006). revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido «objetivo» hacia un concepto «subjetivo» de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el cliente.

Para Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como la amplitud de la diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.



Figura 3. Expectativas del nivel de servicio. Fuente: Adaptado de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991).

Dimensiones de la Calidad de Servicio

Según Camison, Cruz y Gonzales (2006). al cliente le influye el resultado del servicio, pero también la forma como lo recibe, y todo ello, junto con la imagen de empresa que el cliente posee es utilizado para medir la calidad de servicio.

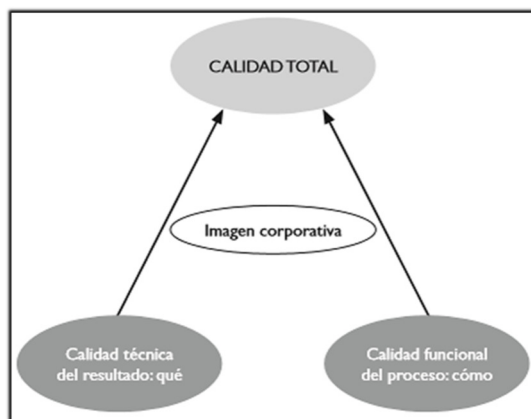


Figura 4. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos. Fuente: Grönroos (1984).

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), indica una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Ellos son cinco:

- a) Los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio
- b) La fiabilidad o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- c) La capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- d) La seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- e) La empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

ORIGINALES	ACTUALES
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario	Empatía

Figura 5. Dimensiones de la calidad del servicio. Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988).

Autor	Dimensiones
Garvin (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desempeño 2) Características 3) Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento) 4) Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5) Durabilidad 6) Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7) Estética 8) Calidad percibida
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.) 2) Calidad corporativa, que afecta a la imagen de empresa 3) Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes
Grönroos (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensión técnica o de resultado 2) Dimensión funcional o relacionada con el proceso 3) Imagen corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1) La calidad del output o la calidad el servicio prestado como resultado final 2) La calidad de los elementos de la servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio 3) La calidad del proceso de prestación del servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación 2) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa 3) Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido 4) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio 5) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto 6) Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee 7) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas 8) Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar 9) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos 10) Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elementos tangibles 2) Fiabilidad 3) Capacidad de respuesta 4) Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5) Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)

Figura 6. Síntesis de la multidimensionalidad de la calidad de servicio. Fuente: Cristóbal (2002).

Deficiencias de la calidad de servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), desarrollaron un modelo que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. (Deficiencia Interna).

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad. (Deficiencia Interna).

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. (Deficiencia Interna).

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. (Deficiencia Interna).

Deficiencia 5: Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente. (Deficiencia Externa).

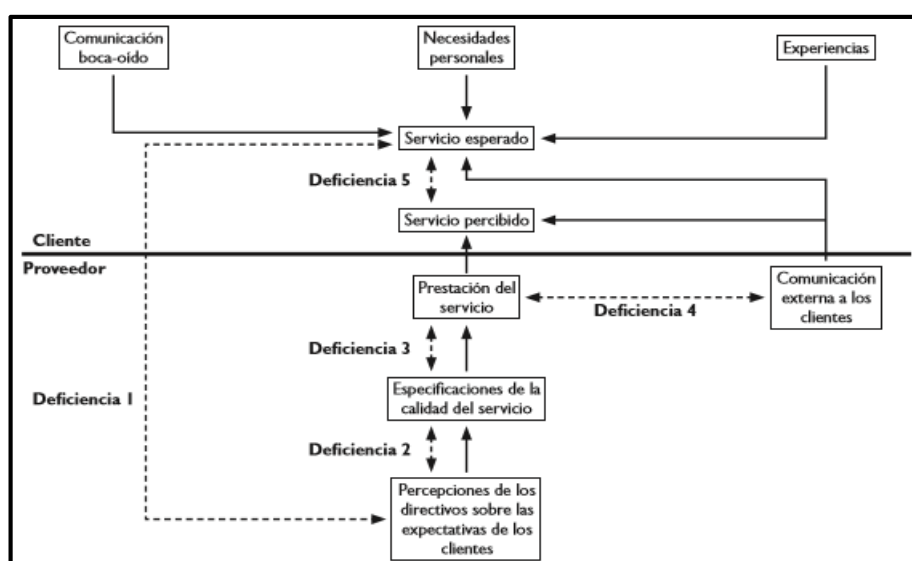


Figura 7. Modelo de deficiencias. Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Causas de las deficiencias en el servicio

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), las principales causas son las siguientes:

Deficiencia 1: falta de una cultura orientada a la investigación,

Deficiencia 2: bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio,

Deficiencia 3: falta de sentido de trabajo en equipo,

Deficiencia 4: deficiencias en la comunicación descendente dentro de la organización.

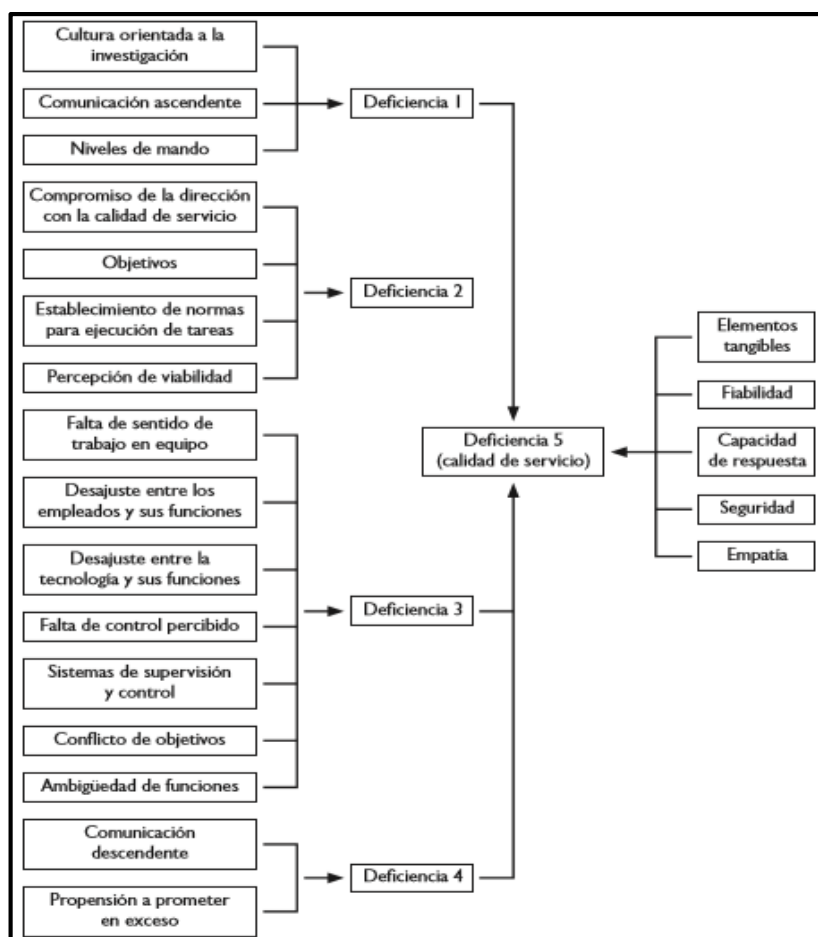


Figura 8. Modelo ampliado de las deficiencias. Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

D. Proceso

Es el conjunto ordenando de actividades repetitivas, ellas tienen una secuencia estipulada e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. (Pérez, 2010).

Tipos de Procesos

Según Camisón (2009). Existen tres tipos de procesos en una organización: estratégicos, clave, y de soporte.

Para De La Cruz (2008), los procesos estratégicos son los que la organización define y controla, sus políticas, objetivos, metas y estrategias. Dichos procesos están relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores de la organización.

Para Tovar y Mota (2007), los procesos claves responden a la razón de ser de la empresa y que influyen directamente en los requerimientos de los clientes. Los procesos relacionados son todos aquellos que transforman recursos para obtener productos y/o brindar servicios; y dependen, básicamente, del tipo de organización y sus operaciones críticas.

Según Tovar y Mota (2007), los procesos de soporte son todos aquellos que proporcionan los recursos necesarios y apoyan al desarrollo de los procesos clave de la organización.

Elementos de un Proceso

Para Pérez (2010). Todo proceso está compuesto de tres elementos fundamentales los cuales son los inputs o entradas, la secuencia de actividades, y los outputs o salidas.

Por otro lado, para Camacho (2008), los inputs o entradas se dividen en recursos e insumos. Los primeros permiten el desarrollo de las operaciones o tareas del proceso, y pueden ser tangibles o intangibles; asimismo, los recursos pueden ser de distintos tipos: financieros, humanos, espacio físico, energía, informáticos, know-how, marco legal, etc. Por otro lado, los insumos son bienes materiales que serán procesados para la obtención del producto final (output).

Tal como su nombre lo indica, la secuencia de actividades, es el conjunto de operaciones o tareas, relacionadas entre sí, que se realizan para transformar los inputs y convertirlos en outputs.

Por último, según Pérez (2010), los outputs o salidas son los resultados o productos generados por la secuencia de actividades. “El producto del proceso ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario”.

Recursos de un Proceso

Según Bonilla et alii (2010), se utilizan 6 recursos principales.

Mano de obra: responsable del proceso y a todo el recurso humano que interviene en el mismo.

Materiales o suministros: incluye a todas las entradas a ser transformadas.

Maquinaria y equipo: permiten la realización de los procesos.

Métodos: definición estandarizada de procedimientos, normas e instrucciones.

Medios de control: herramientas para evaluar el desempeño y los resultados del proceso.

Medio ambiente: es el entorno en el cual se lleva a cabo el proceso.

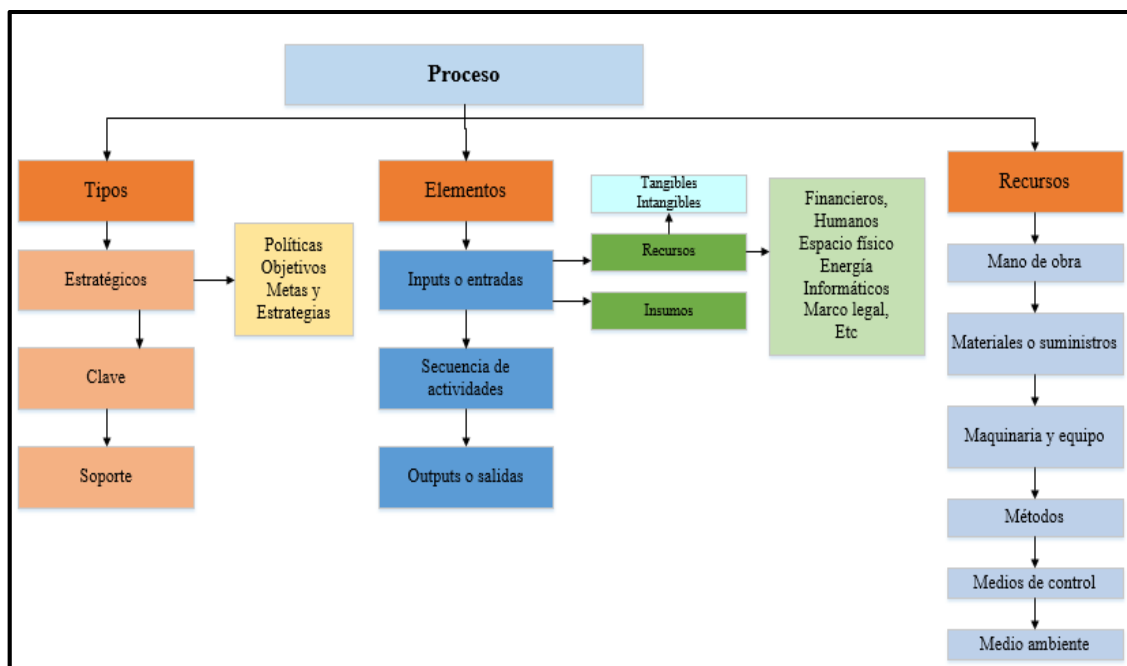


Figura 9. Estructura de los Procesos. Fuente: Elaboración Propia (2017).

E. Contact Center

Se le conoce como a la vía de atención e interacción para brindar información a los clientes que hacen uso de este canal de atención., ofrece atención multicanal a través de diferentes medios de contacto, como; llamada telefónica, correo electrónico, video llamada, etc. (Ignacio 2012).

Un contact center es el punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación como la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet. (Morris, Ancajima, Chiri, Galindo, Guido & Mejía 2009).

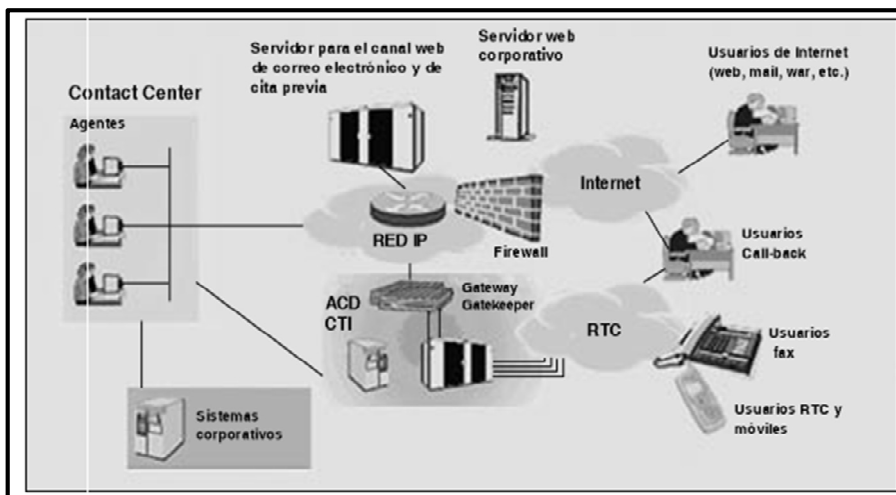


Figura 10. Arquitectura del contact center. Fuente: Telefónica, Investigación y Desarrollo (2007).

Servicios del contact center

Según Morris, Ancajima, Chiri, Galindo, Guido & Mejía (2009). Los servicios que brinda un contact center se pueden ubicar en dos grandes grupos:

Servicios in bound (servicios de entrada). Son aquellos en que el cliente se comunica con el contact center por llamada telefónica, sesión de chat o correo electrónico, absuelven consultas de información general respecto a un producto o servicio.

Servicios out bound (servicios de salida). Son aquellos en que el contact center se comunica con el cliente por llamada telefónica o correo electrónico, se realizan, por lo general, ventas, cobranzas, encuestas y se actualiza la base de datos de los clientes.

Estructura de costos del contact center

Para Fluss (2005), el mayor costo es el personal (recursos humanos), que representa el 70% del costo total. Las redes y la tecnología conforman el 13% y el 10% del costo total, respectivamente.

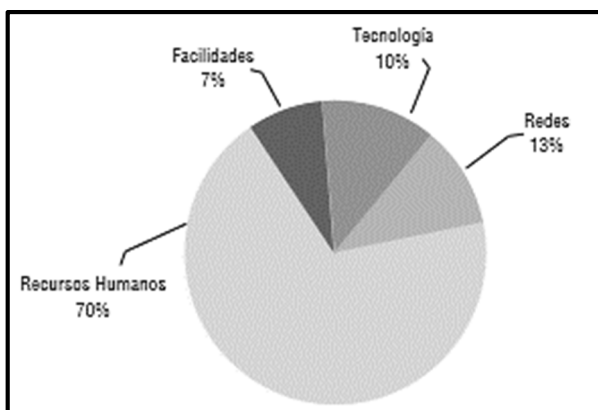


Figura 11. Estructura de costos del contact center. Fuente: Fluss (2005).

Modelos de negocios de contact center

Según Fluss (2005), los modelos de negocios de contact center son los siguientes:

In house. La organización se responsabiliza por adquirir la tecnología, las telecomunicaciones y el personal.

Application service provider (ASP). Las aplicaciones del contact center son rentadas por un proveedor de servicios externo a la organización.

Outsourcing. El contact center es tercerizado a una empresa externa a la organización. El tercero es responsable de la infraestructura y el personal.

F. Call Center

Es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través del teléfono como único medio, se recoge en una base de datos el registro de cada contacto realizado, lo que potencia mejor la atención al cliente. (Conde 2005).

Niveles

El call center se compone de cuatro niveles, gestor de un call center, supervisor, asesor y servicios. (Conde 2005).

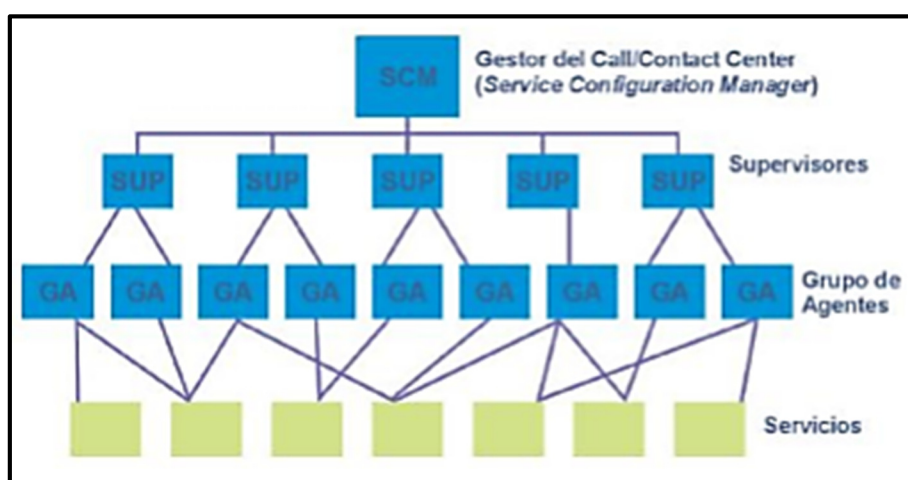


Figura 12. Niveles de un call center. Fuente: Conde (2005).

El gestor de un call center: responsable de la estrategia y planificación de la distribución adecuada de los supervisores y asesores que garantiza el cumplimiento del nivel del servicio. (Conde 2005).

El supervisor: persona encargada de asegurar el cumplimiento (en tiempo real) de los objetivos fijados para cada servicio con el grupo de asesores que se encuentran bajo su supervisión. (Conde 2005).

El asesor: persona especializada para atención al cliente. (Conde 2005).

El servicio: se dividen en dos grupos, Inbound (entrada) y Outbound (salida). (Aksin y otros 2007).

Funciones

Se encarga de brindar apoyo e información a los clientes a través del teléfono, se reciben o realizan llamadas para atender solicitudes de pedidos, resolver consultas, realizar ventas. Las funciones dentro de un call center se subdivide en función reactiva y función proactiva. (Rokes 2004).

G. KPI's (Key Performance Indicators)

Son los indicadores clave de desempeño de una empresa, son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados, es decir nos permite medir el éxito de nuestras acciones. (Universidad de Piura, 2010).

Dentro de un Call center sirven para dar seguimiento a la evolución y mejora de un servicio. Los KPI's se definen según la clasificación de servicios (TeleAtento, 2016):

Servicio	Clasificación
Outbound	Ventas Cobranzas
Inbound	Atención al cliente Servicio Desk Soporte Técnico
Back Office	Back Office

Cuadro 1. *Clasificación de Servicios.*

KPI's operativos de servicios: Inbound y Outbound

Cabe mencionar que el servicio de la Jefatura de Cencosud Chile, donde se va a realizar la investigación es un servicio Inbound con oportunidad de Crooselling (venta cruzada, es decir, se intenta vender un producto complementario a los que consume o pretender consumir el cliente).

ATC	Ventas	Cobranzas
% Atención	Volumen de ventas	Monto recuperado
% Nivel de Servicio	VPH	PDP
TMO	% Efectividad	% Efectividad
Reiterativas	% Convertibilidad	# Vueltas de Base de Datos
IST	# Vueltas de Base de Datos	% Contactabilidad
FCR	% Contactabilidad	TMC
Transferencias	TMC	

Cuadro 2. *KPI's operativos de servicios: Inbound y Outbound.*

a) Nivel de Atención (%)

Se define como la relación entre el número de llamadas atendidas y el número de llamadas recibidas. (TeleAtento, 2013).

Formula:

$$\% \text{ Atencion} = \frac{\text{Llamadas atendias} \times 100\%}{\text{Llamadas Recibidas}}$$

b) Nivel de Servicio (%)

Es el % de llamadas atendidas y abandonadas en menos de cierta cantidad de segundos sobre el total de llamadas recibidas. (TeleAtento, 2013).

Formula:

$$\% \text{ SLA} = \frac{\text{Llamadas atendias} < \text{"X segundos"} \times 100\%}{\text{Llamadas Recibidas}}$$

c) TMO (Tiempo medio de operación)

Se trata del promedio de tiempo para la duración de las llamadas de un agente o asesor, esta medición suele ser expresada en minutos o segundos.

Las compañías usan su propia estrategia para el cálculo de TMO ideal, por lo general, se suele basar en datos históricos de llamadas para ello. (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$\text{TMO} = \frac{\text{Tiempo de conversacion (ACD)} + \text{ACW} + \text{Tiempo Hold}}{\text{Numero total de llamadas atendidas}}$$

KPI's Complementarios

Calidad	Eficiencia Operativa	Personas
PECUF	Ocupación	Rotación
PECNEG	Utilización	Ausentismo
Satisfacción / Insatisfacción	Productividad	Clima Laboral
	Adherencia	

Cuadro 3. *KPI's Complementarios.*

d) PECUF

Mide la efectividad en la atención brindada, cumpliendo los procedimientos, brindando la información correcta y mostrando amabilidad durante la atención. (TeleAtento, 2016).

PECUF: Precisión de error critico UF (Usuario Final). (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$\frac{\text{Nro. de llamadas sin error critico para el usuario final}}{\text{Nro. de llamadas monitoreadas}}$$

e) PECNEG

PECNEG: Precisión de error critico Negocio (Empresa), se puede definir como la oportunidad de mejora desde el punto de vista de Negocio (Empresa). (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$\frac{\text{Nro. de llamadas sin error critico para el negocio}}{\text{Nro. de llamadas monitoreadas}}$$

f) Satisfacción al cliente (NPS)

NPS: Net Promoter Score, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

Se divide en 3 categorías:

Promotor: es un cliente leal a la empresa, habla positivamente de ella.

Neutro: son cliente poco entusiasta, pasivamente satisfecho.

Detractor: hablan mal de la empresa, la desprestigian

Formula:

$$\% NPS = \% Promotres - \% Detractores$$

g) Paid Utilization

Es medir el % de tiempo conectado de tiempo que es remunerado al asesor. Es decir, de tu día a trabajar cuanto tiempo estas conectado. (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$\frac{\text{T. Productivo}}{\text{Horas Pagadas}}$$

$$\frac{\text{T. Productivo} + \text{Disponible} + \text{Auxiliares}}{\text{T. Productivo} + \text{Disponible} + \text{Auxiliares} + \text{T. deslogueado pagado}}$$

T. deslogueado pagado: Jornadas Pasivas (capacitaciones, eventos dentro de la empresa, etc.), ausencias justificadas, horas a explicar (apoyo a jefe), etc.

h) Log In Utilization

Es medir el % de tiempo disponible para producir (avail, disponible en el sistema) y el productivo del tiempo en que el asesor se encuentra conectado. (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$\frac{\text{Tiempo de Conexión} - \text{Auxiliar}}{\text{Tiempo de Conexión}}$$

$$\frac{\text{T. Productivo} + \text{Disponible}}{\text{T. Productivo} + \text{Disponible} + \text{Auxiliares}}$$

Auxiliar: Baño, tópico, feedback, etc.

i) Productividad de Call center

$$\text{Tiempo de Atención} = \text{Llamadas} \times \text{TMO}$$

$$\%Product = \frac{\text{Tiempo de Atención} \times 100\%}{H. Paga + H. Extras + H. compensar - Pago de horas}$$

j) Rotación

Es la cantidad de asesores o trabajadores que se dan de baja de la empresa en un mes, de manera voluntaria o involuntaria, sobre la dotación de asesores sin considerar traslados (a otros servicios o Jefaturas) o promociones (ascensos). (TeleAtento, 2016).

Formula:

$$Rotacion = \frac{\text{Bajas (del mes)}}{\text{Activos (al cierre de mes) + Bajas (del mes)}}$$

k) Ausentismo

Formula:

$$\frac{\textit{Horas Ausentes Remuneradas} + \textit{Horas ausentes no remuneradas}}{\textit{Horas pagadas} + \textit{Horas Ausentes no remuneradas}}$$

Horas ausentes remuneradas: licencia médica, licencia con goce de haber

Horas ausentes no remuneradas: faltas, tardanzas, salida anticipadas, suspensiones, licencia sin goce de haber.

Horas pagadas: Horas pagadas no consideradas (capacitación, vacaciones, feriados, subsidio, licencia por maternidad) + horas pagadas consideradas (horas productivas, horas de conexión, tiempos de auxiliares). (TeleAtento, 2016).

l) Clima Laboral

Se refiere a la atmosfera que el empleado percibe en el puesto de trabajo. (McClelland).

H. Eficacia

Para Idalberto Chiavenato, "es la medida del logro de resultados".

Para Koontz y Weihrich, es "el cumplimiento de objetivos propuestos".

Según Robbins y Coulter, se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las funciones de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

I. Eficiencia

Según Idalberto Chiavenato, "significa utilizar de manera correcta los recursos disponibles. Se puede definir mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich, es "el logro de las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos posibles".

Según Robbins y Coulter, consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión posible".

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

La presente investigación se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final del presente estudio.

Toda investigación, independientemente del tipo o modalidad en que se realice, requiere de la configuración de un sintagma gnoseológico, y a este le corresponde orientar y crear las bases teóricas y conceptuales de la investigación. (Gutiérrez, 1991).

El sintagma gnoseológico es el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos y antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta los resultados. Además, configura el Modelo Teórico bajo el cual se desarrolla la investigación. (Hurtado, 2010).

2.2.2 Enfoque

En la presente investigación que se realizó es de tipo mixta porque abarca la recolección y análisis de datos cualitativos como cualitativos, a su vez su integración y discusión, es donde se realizan inferencias del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Fernández & Baptista, 2010).

Definen cuatro tipos principales de diseños de los métodos mixtos desde una perspectiva de intenciones, los principales procedimientos, las variantes comunes, las fortalezas y los retos inherentes. Los cuatro diseños incluyen: triangulación, imbricado, explicativo y exploratorio. Para la presente investigación es mixta de diseño de triangulación. (Creswell y Plano-Clark, 2007).

2.2.3 Tipo

La presente investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta de mejora con proyección a ser aplicada en un futuro en la jefatura de la empresa. (Hurtado, 2000).

En el ciclo Holístico, después de la investigación proyectiva, es la acción, de modo que una forma de identificar cuando una investigación es proyectiva es precisar si proporciona lineamientos u orientaciones para la acción. En la investigación holística, las características de la investigación proyectiva son: visión holística, relaciones dinámicas, creatividad y participación, actitud activa hacia el futuro y libertad. (Hurtado, 2000).

2.2.4 Diseño

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, no se manipulan deliberadamente ni se sometió a prueba las variables de estudio. Se basa en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Cuando

la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, se utiliza el diseño transaccional. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Se pueden dividir en tres tipos: Exploratorios, Descriptivos y Correlacionales-Casuales. (Dzul Escamilla M. 2013).

El estudio transversal – longitudinal se emplea cuando el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre estas. Se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. También se divide en tres diseños: de tendencia, de análisis evolutivo y de panel.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías	
Categoría I	Categoría II
Productividad	Servicio de Atención al Cliente
Subcategorías Apriorísticas	
<ul style="list-style-type: none"> - Talento Humano - Procesos Internos - Comunicación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción en la entrega de la información
Sub categorías Emergentes	
<ul style="list-style-type: none"> - Control de Programación de turnos - Potencial y efectividad en Venta - Modelo de CRM - Formación y desarrollo - Gestión de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Satisfacción al cliente

Cuadro 4. *Categorías apriorísticas y emergentes.*

2.2.6 Unidad de análisis

Población

Es considerada como el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento, y que comparten características comunes. Toda población es homogénea en cuanto a ciertas características, pero heterogénea con respecto a otras. (Hurtado, 2000).

La población es de 120 personas en la Jefatura de Cencosud Chile de la empresa TeleAtento del Perú SAC.

Muestra

Es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población). Los principales criterios para decidir si es necesario muestrear o no, son los siguientes: objetivo y énfasis de la investigación, conocimiento de todos los integrantes de la población, posibilidad de tener acceso a todos los integrantes de la población, disponibilidad de tiempo, personal y recursos. (Hurtado, 2000).

La muestra con la que trabajaremos está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1.

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cuantitativa	f	%	Muestra Cualitativa	f	%
Trabajadores de la	30	100	Jefe de Servicio	2	66.6
Jefatura Cencosud-			Responsable de	1	33.3
Chile			Crosseling		
Total	30	100%	Total	3	100%

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Técnicas

Comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a la pregunta de la investigación. (Hurtado, 2000).

Instrumento

Constituye un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se le aleje del punto de interés, los instrumentos le indican que tipo de preguntas hacer y con cual, contenido, o cuales situaciones observar y en qué momento determinado. Si bien la técnica indica cómo se va a recoger la información, el instrumento de medición señala cual información seleccionar y como se va a codificar. (Hurtado, 2000).

Entrevista

Es la interacción verbal entre dos o más personas, es una conversación, en la cual una persona obtiene información de otras personas. (Ander Egg. 1987).

Cuestionario

Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, en ella no se establece un dialogo. Hurtado (2000).

Ficha técnica del cuestionario

Nombre: Encuesta sobre la percepción de la productividad en el servicio de atención al cliente en un call center.

Autor: Jaime Rubén Cano Taza

Procedencia: Universidad Norbert Wiener

Objetivo: Determinar la percepción de la productividad en el call center donde se realiza la investigación.

Lugar de aplicación: El cuestionario se realiza dentro de la empresa TeleAtento de Perú SAC, en la Jefatura de Cencosud Chile, en los puestos de trabajo de los asesores.

Forma de aplicación: Individual, se le explica de manera personal al encuestado la forma de completar el instrumento y si tiene alguna consulta respecto a ella puede realizar preguntas que serán absueltas.

Duración de la aplicación: de 8 a 10 minutos aproximadamente.

Descripción del instrumento: La encuesta consta de 21 preguntas que están divididas en 2 categorías: Productividad y Servicio de atención al cliente, la primera a su vez está dividida en 3 subcategorías: Procesos Internos, Talento Humano y Comunicación con el cliente, la última subcategoría es satisfacción al cliente.

Para la medición del instrumento se usa la escala Liker, la cual nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquiera afirmación que le propongamos.

Escala de Likert				
siempre	Casi siempre	Normalmente	A veces	Nunca

Cuadro 5. *Escala de Likert*

Procedimientos de puntuación: En la encuesta se realiza la segmentación por 3 niveles en cada subcategoría.

Sub Categorías	Deficiente	Regular	Eficiente
Procesos Internos	4 - 8	9 - 14	15 - 20
Talento Humano	3 - 6	7 - 10	11 - 15
Comunicación con el cliente	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Satisfacción en la entrega de información	6 - 13	14 - 22	23 - 30

Cuadro 6. Segmentación de Subcategorías

Además, a cada subcategoría se le dio 3 valores para el resultado de la encuesta:

Nivel	Segmento
1	Deficiente
2	Regular
3	Eficiente

Cuadro 7. Definición de segmentación

Validez

Se realizó el juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo.

Tabla 2.

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Ku Navarro, Alan	Aplicable
2	Ruffo Chuquilin Loayza	Aplicable
3	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Confiabilidad

Tabla 3.

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	21

Para la confiabilidad se realizó la aplicación de un piloto en la misma empresa “TeleAtento del Perú SAC”, utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,815).

2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

Procedimiento para recopilar datos cuantitativos

En primer lugar, se realizó la aplicación de la encuesta al personal.

Se realizó el registro de datos a una matriz en Excel.

Luego se procedió a dividir en subcategorías y realizar la suma de los valores de cada subcategoría.

Se subió la información del Excel al SPSS.

Se procedió a recodificar cada subcategoría.

Se procedió a otorgar valores a cada variable de subcategoría.

Luego se procedió a analizar mediante estadística descriptiva, usando tablas y gráficos de frecuencia para cada subcategoría etiquetada.

Por último, se describió los resultados de cada tabla y gráfico de barra.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

En primer lugar, se realizó el cuestionario de la entrevista.

Luego se pactó el día y hora de la entrevista con el entrevistado.

Durante la entrevista se grabó cada entrevista en audio.

Posterior se transcribió las respuestas a Word.

Para finalizar se realizó la triangulación de las respuestas.

2.2.9 Método de análisis de datos

Reducción de datos

Se procedió a recopilar información bibliográfica sobre la investigación que se realiza y además experiencias en el centro de trabajo. (Jefatura de Cencosud Chile – TeleAtento del Perú SAC).

Se procede a elaborar los instrumentos para la recolección de datos: tales como los cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos de la investigación que se realiza.

Se solicitará la validación del instrumento por expertos en el tema de investigación.

Para la ejecución de campo, se solicitará una aprobación previa de las autoridades pertinentes de la misma.

Se Solicita a las autoridades de la Jefatura de la empresa, la autorización para la aplicación de los instrumentos como son: la entrevista, cuestionarios y revisión de los documentos propuestos.

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos de la presente investigación, se utilizará el programa SPSS 22.0, para el tratamiento de la información estadístico cuantitativo y se obtendrán medidas de frecuencia. Además, se utilizará el método de triangulación y categorización con los resultados obtenidos. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos (Docentes y Jefe de Jefatura).

Análisis descriptivo

Se realizará la revisión analítica y crítica de los datos que se obtengan, se clasificará de acuerdo a las categorías y sub categorías que hemos clasificado durante la investigación.

Se realizará un análisis y sistematización descriptiva de los resultados, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

2.2.10 Mapeamiento

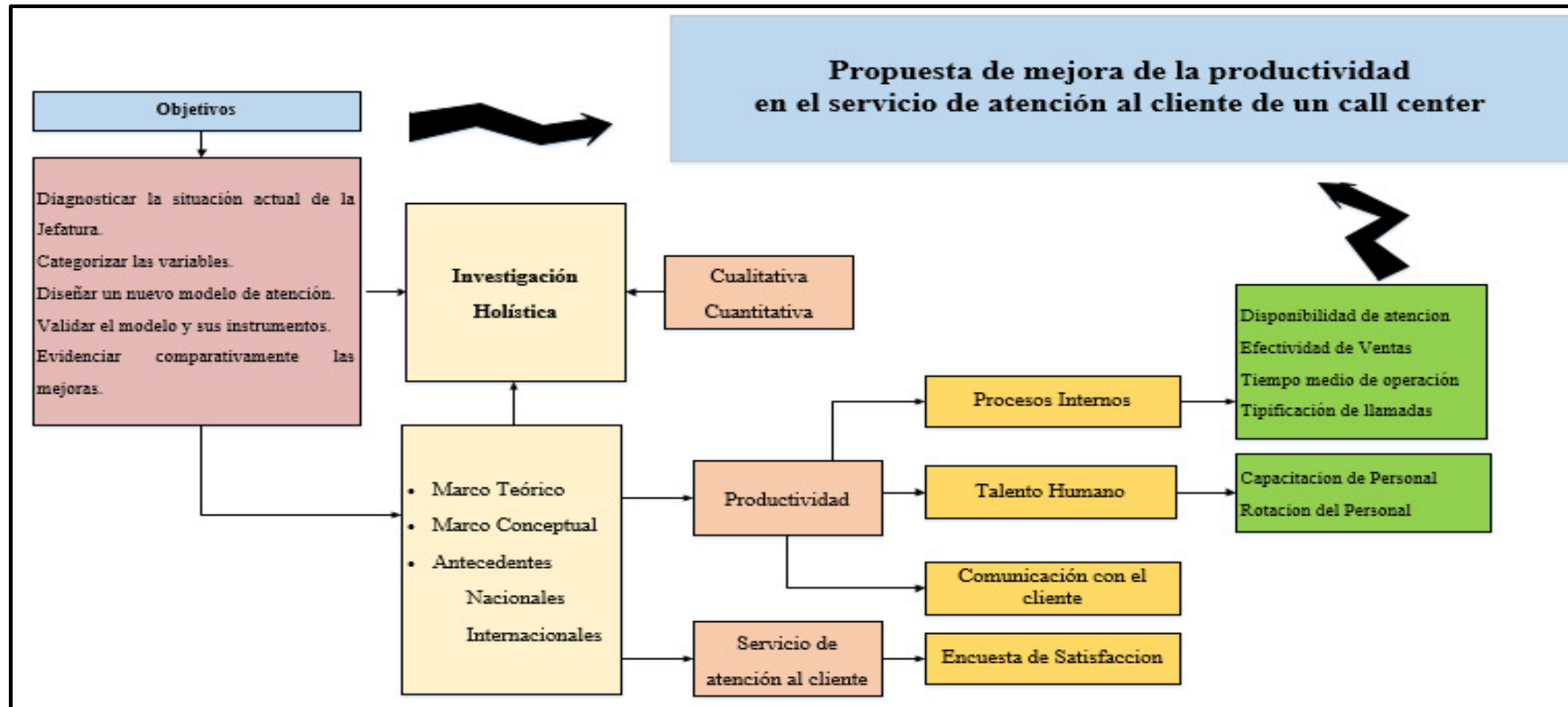


Figura 13. Mapeamiento de la investigación. Elaboración propia (2017).

CAPITULO III
EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Atento

Atento se encarga de dar soluciones y servicios a las empresas. Sus operaciones se centran en el cliente, además considera lo siguiente: Ubicación óptima, infraestructura adecuada para los clientes; Eficiencia y productividad, obteniendo el máximo beneficio y mayor calidad en el servicio para los clientes.

La empresa busca incrementar la calidad de los productos y servicios con la finalidad de conseguir la satisfacción del cliente, además reducir los costos de brindar un servicio excelente.



Figura 14. *Presencial Global de Atento en el Mundo. Fuente: De la empresa (2016).*



Figura 15. Grupo Atento – Organización por Regiones. Fuente: De la empresa (2016).

TeleAtento del Perú SAC

En Perú, comenzó sus operaciones en el año de 1999 y hoy es la empresa más importante de la industria en el país, con 3 centrales de relacionamiento, más de 8.000 posiciones de atención y 14,500 empleados. Trabaja con un importante número de compañías en diferentes sectores entre los cuales destacan: telecomunicaciones, banca, y servicios financieros, aseguradoras, salud, retail y administración pública.

Misión

Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia a sus clientes.

Visión

Ser el proveedor líder de soluciones de experiencia de cliente en nuestros mercados.

Pilares

Crecimiento que Transforma

Excelencia de Operaciones

Personas que Inspiran

Valores

Compromiso, Pasión, Integridad, Confianza

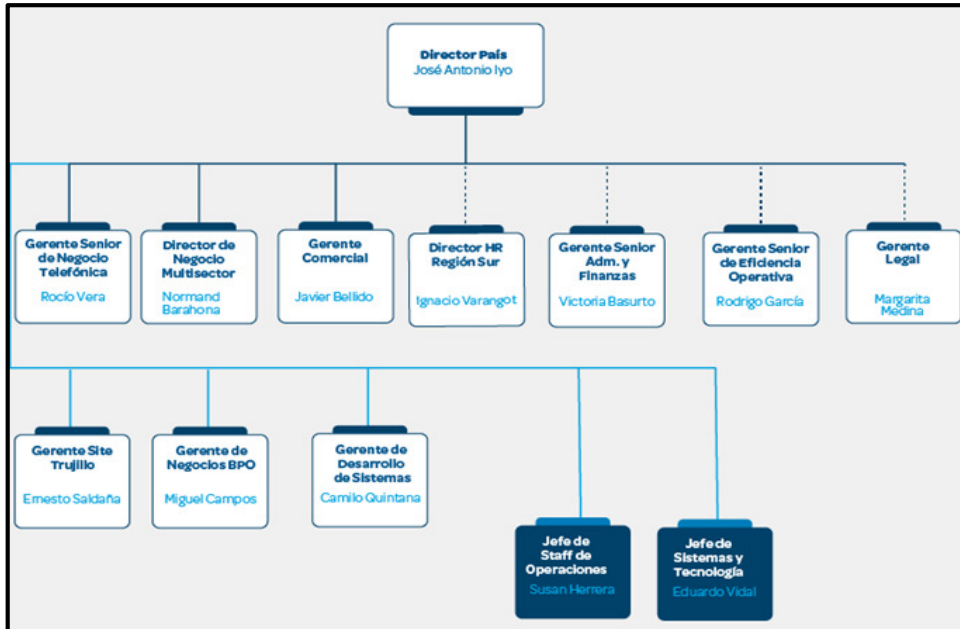


Figura 16. Organigrama de TeleAtento del Perú SAC. Fuente: De la empresa (2016).

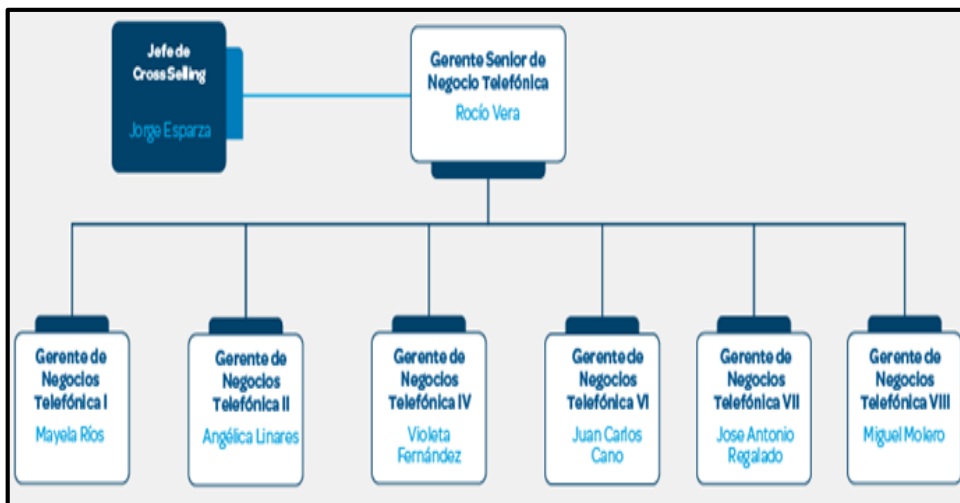


Figura 17. Organigrama de Negocio Telefónica. Fuente: De la empresa (2016).

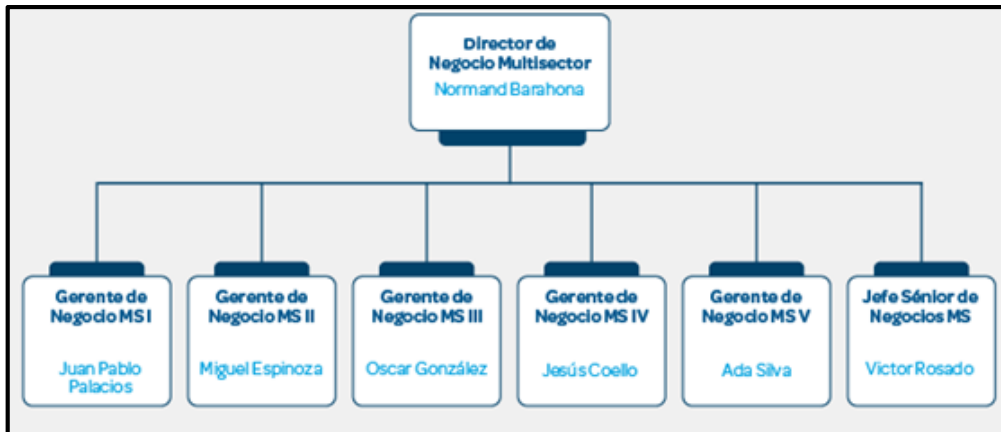


Figura 18. Organigrama de Negocio Multisector. Fuente: De la empresa (2016).

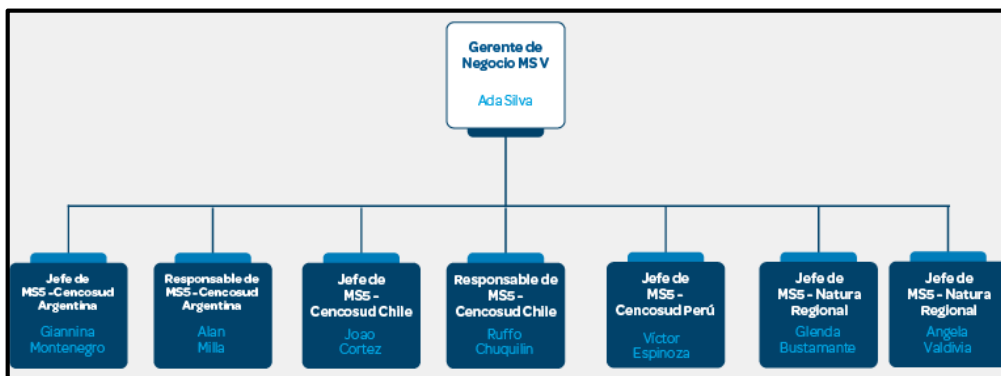


Figura 19. Organigrama de Negocio MS V. Fuente: De la empresa (2016).

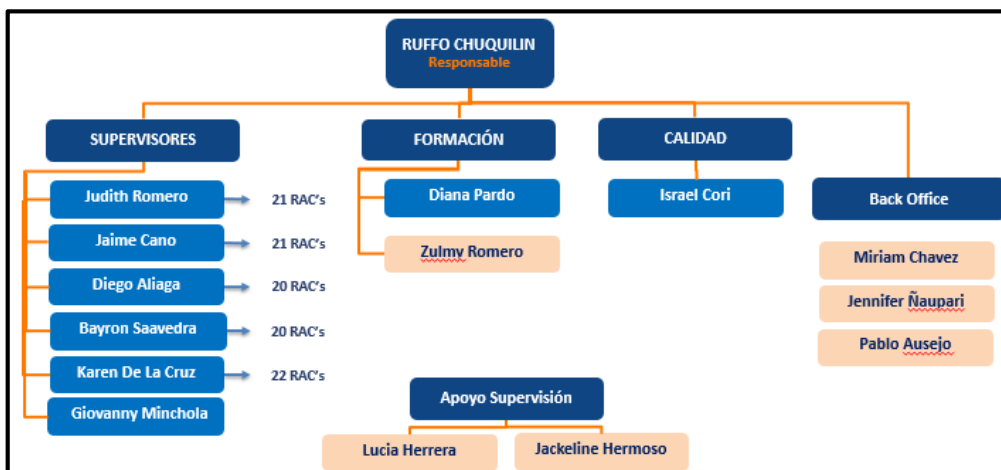


Figura 20. Organigrama de Jefatura Cencosud Chile In. Fuente: De la empresa (2017).

3.2 Marco legal de la empresa

Razón Social: TELEATENTO DEL PERU S.A.C.

RUC: 20414989277

Página Web: <http://www.atento.com.pe>

Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 01 / Septiembre / 1998

CIU: 8220

Dirección Legal: Av. la Molina Nro. 190 Asociación Santa Anita Baja

Distrito / Ciudad: Ate

Departamento: Lima, Perú

Apoderado: Medina Chirinos María Margarita

Apoderado: Basurto Siu Victoria

Apoderado: Gonzales Arteaga Javier Alejandro

Apoderado: Salas Sotelo Pedro Jesús

Gerente General: Iyo Valdivia José Antonio

3.3 Actividad económica de la empresa

Actividad Comercial: Actividades de centro de llamadas

3.4 Información tributaria de la empresa

Por motivos privados la empresa no facilita su información económica.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

Por motivos privados la empresa no facilita su información económica.

3.6 Proyectos actuales

TeleAtento del Perú está licitaciones para ganar nuevos clientes, en el mercado nacional e internacional (empresas del sector público y privado), la información de las licitaciones y nuevos mercados que participa la empresa, no otorgo información debido a que tiene reserva en las negociaciones de los contratos en dichas licitaciones.

3.7 Perspectiva empresarial

Como empresa líder en el mercado de Call Center se enfoca en sus trabajadores y en el clima laboral que mantiene con ellos, es por esa razón que sus pilares están direccionados al trabajador de la empresa, y realizan actividades para que el trabajador y su familia se sientan comprometidos con ellos.

Es por esa razón que cada año está en los primeros puestos del GTPW. (Los mejores lugares para trabajar en el Perú) lo cual generar una buena reputación en el mercado laboral del Perú.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnostico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 4.

Niveles de percepción de la sub categoría procesos internos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	3,3
Regular	29	96,7
Total	30	100,0

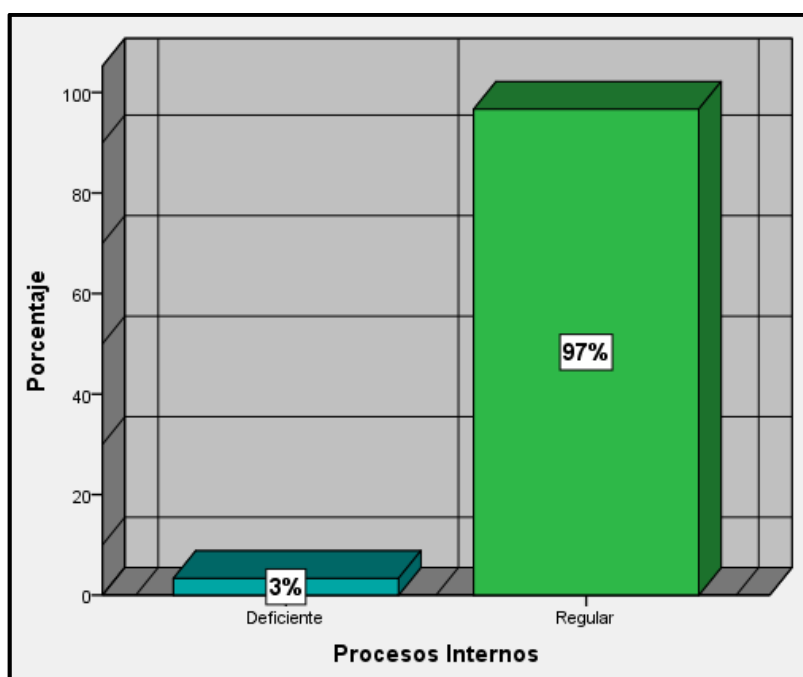


Figura 21. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría procesos internos.

La tabla 4 y la figura 21 indica los niveles de percepción de la sub categoría procesos internos. Se observa, que el 3% del total de encuestados indican un nivel deficiente y el 97% manifiesta un nivel regular con respecto a los procesos internos en la productividad.

Tabla 5.

Niveles de percepción de la sub categoría talento humano

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	23	76.7
Eficiente	7	23.3
Total	30	100,0

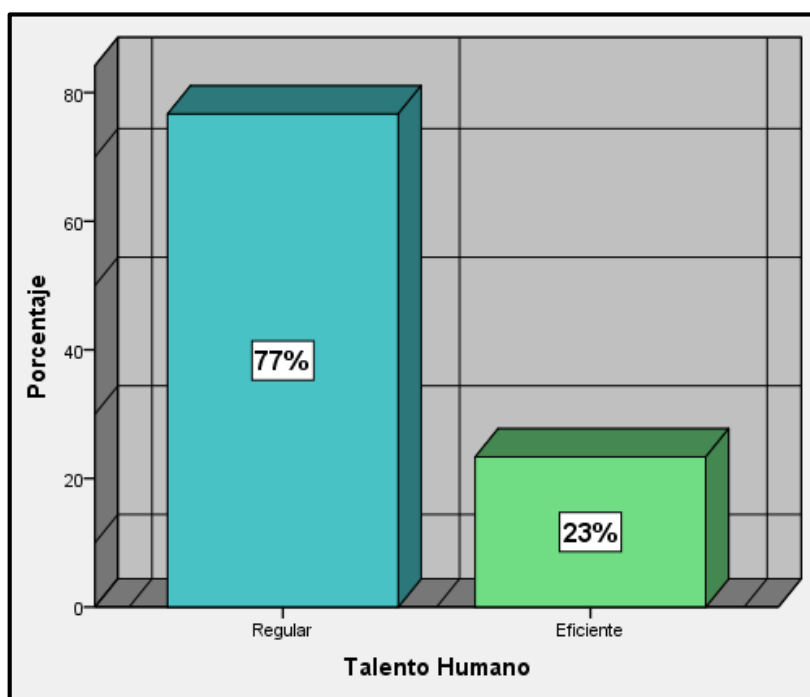


Figura 22. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría talento humano.

La tabla 5 y la figura 22 indica los niveles de percepción de la sub categoría talento humano. Se observa, que el 77% del total de encuestados indican un nivel regular y el 23% manifiesta un nivel eficiente con respecto al talento humano en la productividad.

Tabla 6.

Niveles de percepción de la sub categoría comunicación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	25	83.3
Eficiente	5	16.7
Total	30	100,0

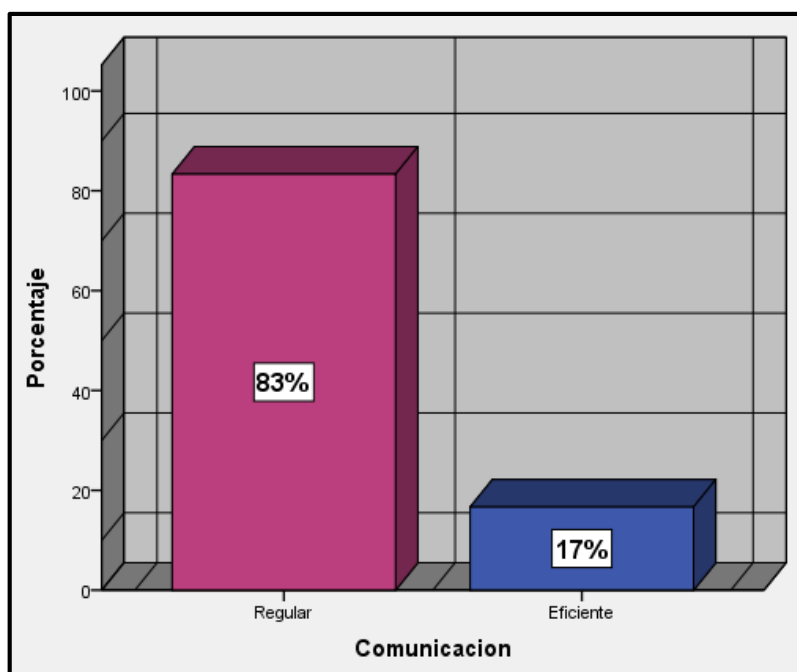


Figura 23. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría comunicación.

La tabla 6 y la figura 23 indica los niveles de percepción de la sub categoría comunicación. Se observa, que el 83% del total de encuestados indican un nivel regular y el 17% manifiesta un nivel eficiente con respecto a la comunicación en la productividad.

Tabla 7.

Niveles de percepción de la sub categoría satisfacción

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	8	26.7
Regular	22	73.3
Total	30	100,0

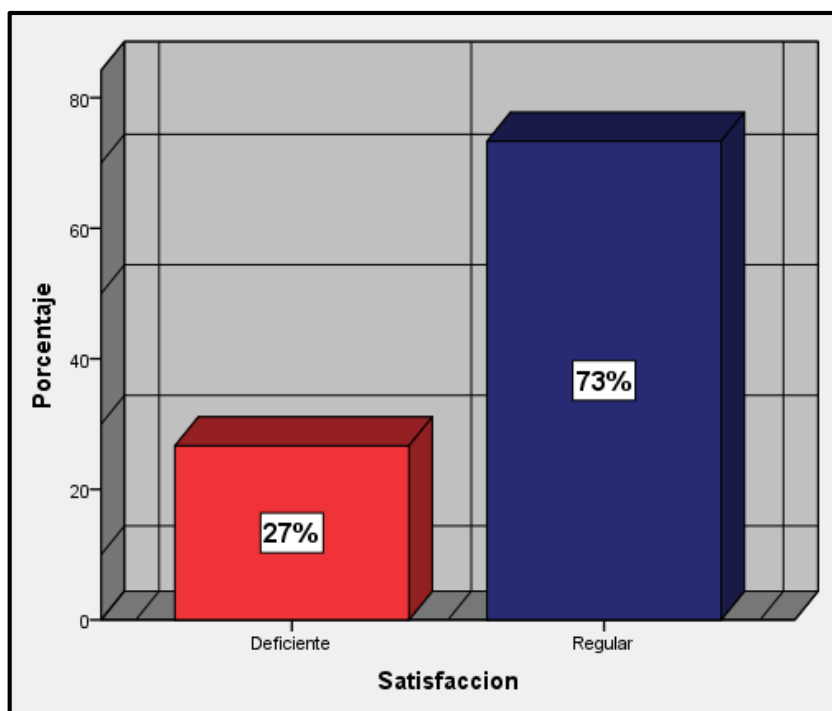


Figura 24. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción.

La tabla 7 y la figura 24 indica los niveles de percepción de la sub categoría comunicación. Se observa, que el 27% del total de encuestados indican un nivel deficiente y el 73% manifiesta un nivel regular con respecto a la satisfacción en la atención al cliente.

4.2 Diagnostico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de Servicio	Sujeto 2 Jefe de Servicio	Sujeto 3 Responsable de Crooseling	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Creé usted que el no conectarse a su debido tiempo y estar mucho tiempo en auxiliar afecta la productividad de la jefatura? ¿Porqué?		Si, El no conectarse afecta ya que, al no cumplir la programación de horarios, se tiene una gran probabilidad de no atender llamadas ya que se cuenta con menos personal del Requerido por intervalos de tiempo. Tener presente que la programación de horarios se realiza de acuerdo al pronóstico de volumen de llamadas, por mes, día e intervalo. Asimismo, la utilización de auxiliares afecta ya que se tiene personal conectado, pero sin	Sí, todo servicio es mencionado a ciertos parámetros, uno de ellos es el tiempo de auxiliar y los tiempos u horas hombres, al afectarse ello afecta el dimensionado y la productividad.	Si, ya que se factura por minuto hablado, y si están en auxiliar no se factura no nos pagan.	C1: Programación de horarios C2: Factura por Minuto Hablado C3: Utilización de Auxiliares	Control de Programación de turnos Control de Auxiliares	Cumplir la programación de horarios es de suma importancia, permite controlar al personal, sus tiempos de conexión, así como su ausentismo (tardanzas y faltas). Al estar conectado a su debido tiempo y cumplir el requerimiento por intervalo que se necesita en base a pronóstico de llamadas permite recibir llamadas y contestarlas, ya que uno de los ingresos principales se factura por minuto hablado. Estará en auxiliar afecta la recepción de llamadas, es por ello que se debe tener un control y seguimiento de ellos.

	la posibilidad de atender llamadas.					
2. ¿Considera usted que las metas establecidas de ventas, tienen relación con la tipología de llamadas en consulta y/o reclamo?, ¿Por qué?	Sí, Porque el volumen de llamadas que se recibe excluyendo llamadas de reclamos, supera el 60% de los potenciales para venta , si hablamos sobre la cantidad de llamadas de abril de 49000 llamadas, el 60% son potenciales es decir 29000 aprox, de los cuales el 70% cuenta con oferta de venta 20000 llamadas. Si tiene relación la tipología con la meta	No guardan una relación directa, ya que no hay una tipificación real de la gestión, ya que no tienen una herramienta real de la empresa (CRM) y presenta ciertos inconvenientes, no permite identificar las llamadas reales y ofértales.	No, las metas de Cross, están relacionadas a un histórico del año pasado, por ejemplo, la meta de mayo del 2017 está en relación a mayo de 2016 más 10% y ello sería la meta.	C4: Potencial Venta C5: CRM	Potencial y efectividad en Venta	Se debe de tener una medición real de la efectividad de venta de cada llamada recibida y el potencial que se tiene para ofertar y concretar una venta dependiendo la tipología de la llamada, consulta o reclamo. Así como establecer una meta mensual para cada asesor en base al histórico de ventas y realizar un seguimiento del cumplimiento.
3. ¿Creé usted que existe una relación valida entre el TMO y el registro de tipificación de manera correcta? ¿Por qué?	No, Porque el tiempo para tipificar una llamada no depende de la duración.	No, un servicio normal tiene contemplado que su CRM funcione al 100%, y viene	Si, a un menor TMO, la tipificación es más rápida.		Modelo de CRM	El modelo actual CRM que se tiene, presenta algunas fallas, lo cual dificulta terminar la tipificación, pero ello no

	Si una llamada de 5 minutos me demora 20 segundos en tipificar, y si la llamada dura 30 minutos la tipificación será igual 5 segundos. No hay relación con otra.	incluido su TMO para su dimensionado, el actual que se tiene presenta problemas, y se trata de ajustar y disminuir el ACW, y Auxiliar que usa el personal para compensar este inconveniente.		C1: Programación de horarios C5: CRM		justifica que se realice de manera adecuada, es decir hay un proceso de tipificación que en ocasiones no se cumple.
4. ¿Considera usted que la capacitación continua del personal influye directamente con la atención y productividad del Call center? ¿Por qué?	Si, Porque la información no se mantiene estática en el tiempo, sino que va variando de acuerdo a los cambios en los procesos, cambios en las políticas de atención y actualizaciones en general. Y esto se refleja en la productividad ya	Si, una persona capacitada origina 2 cosas: satisfacción al cliente, ya que otorga información correcta y en tiempo adecuado, se genera un FCR, resolución al primer contacto, y por ultimo tiene	Si, ya que influye en la resolutivead en la llamada.	C5: Resolutivead C6: Actualización	Formación y desarrollo	La capacitación continua es muy importante, permite tener una resolutivead y eficiencia en la atención de las llamadas, es por ello que se debe de realizar un control y seguimiento del grado de conocimiento de los asesores, realizar capacitaciones continuas y medición de sus resultados.

	que absolverá las consultas de los clientes con mayor celeridad y precisión.	tendencia reducir el TMO, se gana eficiencia y productividad, un TMO mayor genera tener más gente un TMO menor genera menos personal, es ahorro en productividad y en costo.		C7: FCR		
				C8: Eficiencia		
5. ¿Considera usted que los documentos establecidos en la jefatura para un correcto proceso de atención promueven una comunicación adecuada y asertiva hacia el cliente? ¿Por qué?	Si, Porque son las referencias que se tiene para conseguir los estándares de Calidad que solicita el Cliente contratante, así también para lograr que el cliente final absuelva sus dudas con respecto a nuestros procesos.	No, no es responsabilidad de atento los documentos, ya que todos los protocolos de manera general son definidos por el cliente contratante, se puede realizar propuestas al cliente contratante.	Sí, todos nos guiamos a un proceso, a nuestra pauta de calidad.	C9: Estándar de calidad	Gestión de Calidad	La calidad en la atención de las llamadas es de suma importancia, su medición permite ver si se está cumpliendo los estándares de calidad y pautas de atención establecidas, es por ello que se debe de realizar un control y seguimientos de estas mediciones, así como realizar el feedback correspondiente y no repetir dichas fallas.
				C10: Pauta de calidad		

<p>6. ¿Considera usted que la satisfacción al cliente (NPS) mejora la productividad del Call Center? ¿Por qué?</p>	<p>No, Porque la Satisfacción es una evaluación subjetiva por parte del cliente mientras que la productividad es un cálculo del tiempo (Objetivo).</p>	<p>Si, un cliente satisfecho genera 2 cosas, un promotor, recomienda el canal y aumento de llamadas, y una baja nota, genera cliente insatisfecho, origina un problema que se puede haber cerrado en 1 o 2 llamadas se extiende de 5 a más.</p>	<p>Si, ya que nos indica cómo nos encontramos y que puntos debemos mejorar.</p>	<p>C11: Satisfacción</p>	<p>Gestión de Satisfacción al cliente</p>	<p>La satisfacción al cliente permite recomendar el canal de atención y con ello aumentar las llamadas que se reciben, por lo consiguiente son más ingresos, El NPS es un indicador que se debe realizar seguimiento junto con la calidad de atención, ya que ambos son reflejo de la atención que se otorga.</p>
--	---	---	--	---------------------------------	---	---

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

La productividad en un Call center se enfocan en su personal y en la gestión que ellos realizan, realizar un control y seguimiento adecuado de su trabajo, resultada de suma importancia para el aumento de su productividad y con ello aumentar los ingresos para el call center. Si no hay un control o plan de seguimiento adecuado para el personal, no se lograra eficiencia y eficacia en la atención. Además, hay procesos ya establecidos en la gestión que se pueden modificar y actualizar continuamente para lograr un incremento en su productividad y rentabilidad.

Un primer aspecto en la productividad son los procesos internos del call center, los tiempos de conexión junto con la programación de turnos es de suma importancia, ya que se debe de cumplir un dimensionado de personal y pronóstico de llamadas que se reciben por intervalos de hora, día, semana y mes. El personal debe de estar conectado a su debido tiempo y contar con todas las herramientas necesarias para la atención, estar en modo auxiliar tiempo prolongando perjudica ya que no está disponible para recepcionar llamadas y no se tiene ingresos para el call center, ya que uno de los ingresos es por pago de minuto hablado. En el estudio cuantitativo con respecto a los procesos internos se observa que, del total de 30 encuestados, el 3% indican un nivel deficiente y el 97% manifiesta un nivel regular con respecto a los procesos internos en la productividad. Esto permite determinar que los procesos internos no son eficientes en su totalidad, no existe un control y seguimiento adecuado para lograr una productividad elevada.

El talento humano del call center es su personal, parte de ello es el supervisor y asesor que atiende llamadas, la capacitación continua del personal es muy importante, permite tener una resolutiveidad y eficiencia en la atención de las llamadas, es por ello que se debe de realizar un control y seguimiento del grado de conocimiento de los asesores, realizar capacitaciones y medición de sus resultados. Cuidar al personal es muy importante es por ello que se tiene que tener un clima laboral bueno para que se pueda realizar el trabajo de manera adecuada y con ello evitar rotación de personal, lo cual generar disminución de la productividad. En el estudio con respecto a los niveles de percepción de la sub categoría talento humano, se observa, que el 77% del total de encuestados indican un nivel regular y el 23% manifiesta un nivel eficiente con respecto al talento humano en la productividad.

Una comunicación eficiente y eficaz con el cliente por parte del asesor permite medir y si se está cumpliendo con los estándares de calidad y pautas de atención establecidas por el call center, es por ello que se debe de realizar un control y seguimientos de estas mediciones, así como realizar el feedback correspondiente y no repetir dichas fallas.

Una mala comunicación con el cliente o falta de compromiso por parte del asesor en la atención de llamadas perjudica la productividad, ya que los clientes no llaman por su mala experiencia, y se perderá llamadas y con ello ingresos para el call center.

En el estudio indica los niveles de percepción de la sub categoría comunicación, se observa, que el 83% del total de encuestados indican un nivel regular y el 17% manifiesta un nivel eficiente con respecto a la comunicación en la productividad.

La satisfacción al cliente, es una encuesta de satisfacción de atención, que permite medir el grado de satisfacción y si se recomendaría el servicio por la atención prestada en la llamada a sus amigos o familiares, esta encuesta se divide en 3 categorías de clientes, promotor, neutro y detractor, nos debemos enfocar en los detractores, clientes que no recomiendan el servicio, ya que en ellos podemos identificar las fallas que se están presentando y cómo podemos gestionar su solución. Este indicador se debe realizar seguimiento junto con la calidad de atención, ya que ambos son reflejo de la atención que se otorga. Un cliente promotor, es publicidad favorable para el Call center y con ello aumentar el ingreso de llamadas y con ello ser más rentable. Los niveles de percepción de la sub categoría comunicación, se puede observar, que el 27% del total de encuestados indican un nivel deficiente y el 83% manifiesta un nivel regular con respecto a la satisfacción en la atención al cliente.

Por último, existe un plan integral de gestión que será mejorado o quizás sirva de referencia a la nueva propuesta de mejora de la productividad del call center que se diseñará en esta investigación, con ello se realizara un control y seguimiento más minucioso a los procesos internos, talento humano, comunicación y satisfacción con el cliente. Todos estos puntos se enfocan a la gestión del supervisor, encargado de gestionar al personal que tiene cargo, es decir a los asesores, pieza importante del call center, con ello aumentar la productividad y generar rentabilidad del call center.

CAPITULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

**“MODELO DE GESTION DE SUPERVISION PARA UN
CALL CENTER”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La productividad en las empresas es de suma importancia, sino se tiene un control adecuado en los procesos y si se desperdicia recursos no es rentable, lo cual resulta en pérdidas y en cierre de empresas.

Según Prokopenko (1989), productividad es el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios.

Otorgar un servicio de atención al cliente con calidad y tener una productividad en el call center son resultados óptimos que toda empresa desea tener y está en busca de ello.

En la investigación que se realizó, se abarca todos los factores que contribuyen a la productividad dentro de la Jefatura Cencosud Chile, y se enlazan para lograr las métricas establecidas dentro de ella.

En la jefatura existe un control y seguimiento de los asesores que realizan la atención de llamadas, pero no existe un modelo de gestión de supervisión, ni tampoco existe evidencia de dicho control, es decir no hay guías o documentación que permita mostrar las acciones que se han tomado para corregir y mejorar la productividad de cada trabajador.

Se tiene 4 pilares fundamentales en la propuesta son, productividad, atención al cliente, modelo de gestión de supervisor y clima laboral, estos 4 pilares que deben estar a la par y en constante flujo de comunicación con las áreas de apoyo (área de formación o capacitación y área de calidad), si uno de los pilares no está alineado la jefatura no puede funcionar de manera adecuada o funcionara con fallas y desperdicios de tiempos y mala calidad de atención.



Figura 25. Pilares de la Jefatura

Un modelo de gestión de supervisor permitirá enfocarse en todos sus trabajadores a cargo, en especial a los que están desviados de las métricas de la jefatura y los guiará para que junto a los que están bien sean productivos y permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

5.2 Objetivos de la propuesta

Identificar los KPI's de la jefatura y las métricas que se trabajan en el call center para tener una óptima productividad.

Desarrollar un modelo de gestión de supervisión, que permita controlar y realizar un seguimiento continuo de los asesores del call center, el cual permita establecer una guía para los futuros supervisores, con el cual puedan gestionar a su personal de una manera adecuada y obtener resultados de manera adecuada.

Crear una rutina de supervisión que permita establecer un tiempo adecuado para realizar el seguimiento y control del personal que tiene a cargo.

Desarrollar herramientas de medición que facilite el análisis de los KPI's del call center, la cual contribuyan a la productividad.

Establecer un programa de motivación y fidelización de asesores con la jefatura, el cual permita tener un clima laboral óptimo y garantizar la mejora continua y productividad.

5.3 Problema

El análisis que se obtuvo después de las entrevistas y encuestas dentro de la Jefatura de Cencosud Chile, nos permitió determinar que el principal problema para aumentar la productividad del call center, es que no hay un control y seguimiento adecuado de las métricas de la jefatura, si existe, no hay registro de las medias correctivas que se toman para mejorar, el cual no permite tomar acciones de mejora continua a corto y largo plazo

Sino no hay un orden o no están establecidos los parámetros para realizar el seguimiento al personal, este no realizará su trabajo de manera adecuada y con ello no se cumplirá los estándares de atención al cliente, calidad del servicio y productividad.

El no contar con un modelo de gestión de supervisor no asegura que la productividad de la jefatura aumente, sino al contrario, baje, generando pérdida de tiempos, así como en sus ingresos para la misma, dificultando el crecimiento de ella y no siendo rentables para la empresa.

5.4 Justificación

La presente propuesta permite establecer un modelo de gestión de supervisión, que permitirá gestionar y controlar al personal de una forma ordenada, con una distribución de tiempo adecuada para cada uno de ellos, con la finalidad de realizar un seguimiento adecuado en los procesos de atención que realizan en las llamadas del call center, con ello se controlará y se realizará un seguimiento adecuado de la productividad del personal de la Jefatura, al mejor y aumentar la productividad no solo será más rentable sino con ello se fidelizará a los actuales clientes, se agregará valor a la jefatura dentro de la empresa TeleAtento del Perú SAC y además generará nuevos negocios para ella.

Para el modelo de gestión de supervisión debe haber una comunicación entre las áreas de apoyo de la jefatura, es decir: área de formación o capacitación y área de calidad, junto con los supervisores deben trabajar de manera conjunta.

Al inicio se definirá las métricas que se trabaja en la jefatura y con ello se encajará al modelo de gestión de supervisor propuesto, en el cual se estará realizando un seguimiento de cada trabajador y se medirá si hay evolución de su productividad y las acciones que se realizan con cada uno de ellos y poder compartir resultados entre todos los supervisores con la finalidad de aumentar la productividad de la Jefatura.

5.5 Resultados esperados

La propuesta de la investigación dará como resultado un modelo de gestión de supervisor, el cual permita identificar las métricas y mejorar cada uno de ellos, enfocándose en el control y seguimiento de personal.

Se pretende aumentar los tiempos de conexión de los asesores, así como disminuir los minutos en auxiliar durante su jornada laboral. Se pretende llegar al objetivo del 92% a más en lo tiempo de conexión y disminuir en los tiempos de auxiliares a 5% o 4%.

Otro punto importante es controlar y disminuir la duración de cada llamada (TMO) con la finalidad tener más disponibilidad en la recepción de llamadas. El objetivo de TMO es de 260 segundos, se pretende ajustar los tiempos y llegar al objetivo cada mes.

También se requiere mejorar la calidad de atención en cada llamada, y aumentar 1% cada mes. El objetivo mínimo es 85%, se pretende mejorar a 88% o 90%. Un punto importante en la calidad de servicio es el NPS que se espera mantenerse y mejorar en 40% a 50%.

Con respecto a las ventas se pretende mayor participación de los trabajadores, es decir que en vez que terminen en 0 ventas a la semana terminen con 4 o 5, lo cual ya aumenta su efectividad en ventas.

Y para finalizar, lo que se desea es mantener un clima laboral óptimo, para cual se pretende un 80% de satisfacción por parte del colaborador.

5.6 Plan de actividades (detallado por cada objetivo de la propuesta)

La propuesta de la investigación se enfoca en proponer un modelo de gestión de supervisor con la finalidad de tener un control y seguimiento del personal que tiene a su cargo y mejorar la productividad de la jefatura.

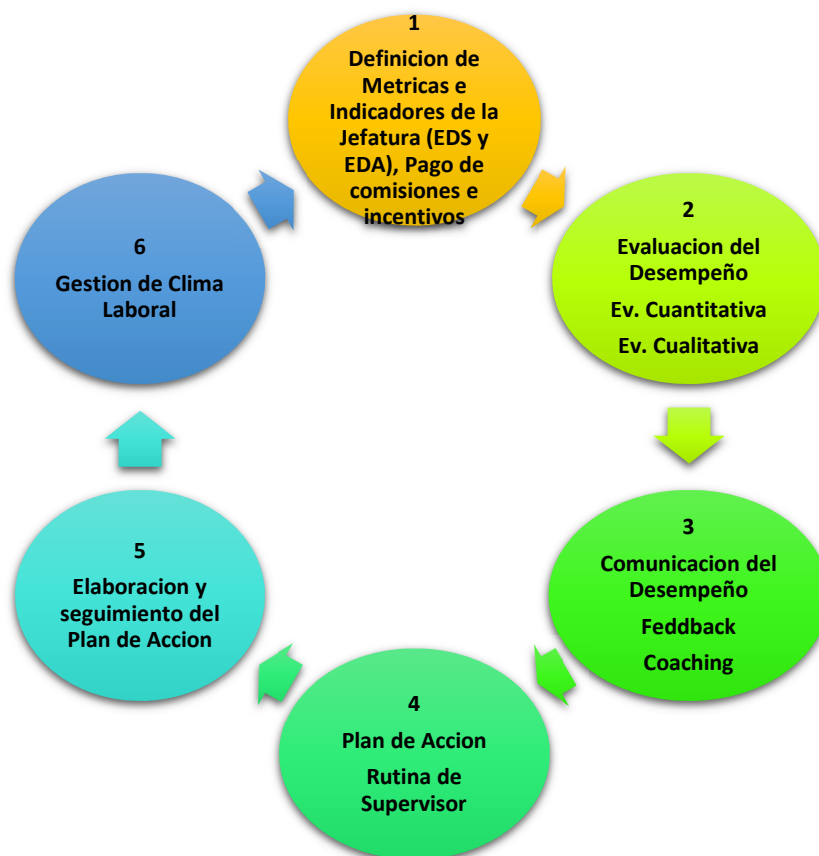


Figura 26. Modelo de Gestión de Supervisión

El modelo de gestión de supervisión está compuesto de 6 elementos el cual abarca la gestión del supervisor y la relación con sus trabajadores para obtener resultados óptimos para la jefatura del call center.

Definición Métricas e Indicadores

Las métricas y objetivos son definidas por el Jefe del Call Center, estas deben estar alineadas tanto para el supervisor como el trabajador a cargo, deben tener relación entre ambas, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes de la Jefatura Cencosud Chile y tener una productividad óptima. Las métricas deben de ser definidas y divulgadas antes

de inicio de mes, para que se enfoquen desde inicio de mes y se realicen un seguimiento continuo en busca de su cumplimiento y puedan cumplir su bono económico si lo llegan a cumplir.

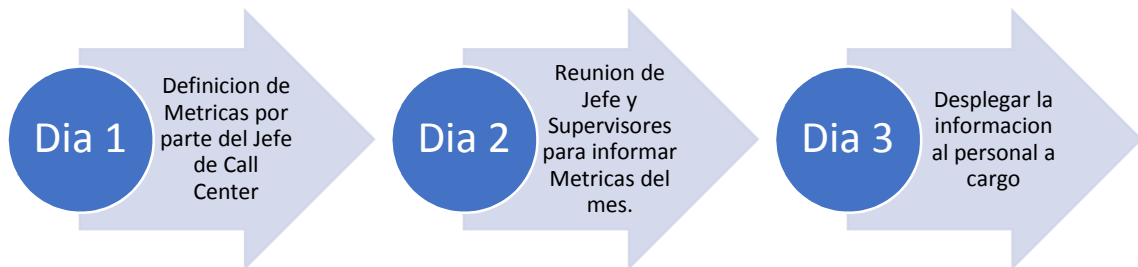


Figura 27. Flujo de definición de métricas

Las métricas se dividen en 2: EDS (evaluación de desempeño del supervisor) y EDA (evaluación de desempeño del asesor). La cantidad de métricas en la Jefatura son definidas por la empresa en un comité.

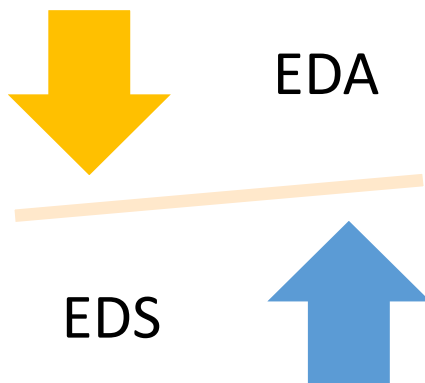


Figura 28. EDS vs EDA

EDA: Evaluación de desempeño del Asesor

Se definen en 3 partes: Operación, Calidad y Eficiencia, ellos enfocados en la productividad del call center, cada uno tiene un peso de 33.33% y para poder sacar el bono de cumplimiento debe cumplir un mínimo de 85% en la suma de los 3 items.

Unidad de Servicio - CENCOSUD CHILE IN	Alcance Máximo	Tope Maximo	Tope Maximo	TMO		BLOQUEO		AUXILIARES		CALIDAD PEC CUF		PAID Utilización (Tiempos)	
	% Personal	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)
Cencosud Chile Inbound	30%	S/. 112.5	S/. 225.0	280	260	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%
Cencosud Chile Seguros	30%	S/. 112.5	S/. 225.0	280	260	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%
Cencosud Chile Tarjeta Abierta	30%	S/. 112.5	S/. 225.0	330	300	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%

Figura 29. Métricas de EDA

EDS: Evaluación de desempeño de Supervisor

De igual manera está compuesta en 3 partes: Operación, Calidad y Eficiencia. Las métricas del supervisor están relacionadas con la del asesor o trabajador, para que así puedan trabajar en conjunto y lograr objetivos y una productividad que permita tener una rentabilidad óptima en la empresa.

CALIDAD

Indicador	Unidad de Medida	Peso	Límite Inferior (0%)	Objetivo	Límite Superior (105%)	Ind
Seguimiento de Incidencias	Porcentaje	30%	85%	100%		Ind 1
PEC UF	Porcentaje	30%	85%	87%	90%	Ind 2
NPS	Porcentaje	40%	20%	30%	40%	Ind 3

OPERACIÓN

Indicador	Unidad de Medida	Pesos %	Límite Inferior (0%)	Objetivo	Límite Superior (105%)	Ind
ACW	Unidades	30%	20	15	10	Ind 1
Incidencia Bloqueo	Unidades	30%	5	3	0	Ind 2
Incidencias Operativas	Unidades	40%	10%	5%	4%	Ind 3

EFICIENCIA

Indicador	Unidad de Medida	Pesos %	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior	Ind
Paid Utilization (PU)	Porcentaje	100%	81%	92%	93%	Ind 1

Figura 30. Métricas de EDS

Además, existe un filtro para el pago de incentivos, esto busca ajustar el cumplimiento de ellos, con la finalidad de que la productividad de la jefatura se constante y óptima.

Rango de Ausentismo	Incentivos	Minutos de Tardanzas
0 - 0.2%	100%	Hasta 00:22:00
> 0.2% - 0.5%	60%	De 00:23:00 a 00:40:00
Mayor a 0.5%	0%	Más de 00:41:00

Cuadro 8. Factor de Ausentismo en Pago de Incentivos

La jefatura de Cencosud Chile es atención al cliente con crosseling, es decir ventas cruzadas, el cual, si se llega a cumplir la meta mensual que se le asigna, se paga una comisión a los trabajadores y se tiene más ingresos para la empresa.

Cada venta que se realiza debe ser registrada en el sistema (Tipificación de llamada), con la finalidad de que queda registro y grabación de la llamada.

Tramo	% Tipificación	Pago de Comisión
1	90%	100%
2	80%	80%
3	70%	60%
4	60%	40%
5	< 60%	20%

Cuadro 9. Filtro de Tipificación

Además, se tiene un rango por el pago de comisiones de los trabajadores, independiente de la EDA que pueda obtener o no.

Producto	Tramo	Monto de transacción	Comisión
SAE / AE	1	5,000 a 120,000	S/.3.00
	2	121,000 a 900,000	S/.6.00
	3	901,000 a 1,500,000	S/.12.00
	4	más de 1,500,000	S/.21.00
PC	1	cada uno	S/.6.00

Cuadro 10. Cuadro de Pago de Comisiones

Además, existe un filtro para poder controlar el ausentismo y no descuidar la productividad de la Jefatura.

Rango de Ausentismo	Comisiones	Minutos de Tardanzas
0 - 0.2%	100%	Hasta 00:22:00
> 0.2% - 0.5%	90%	De 00:22:00 a 00:40:00
Mayor a 0.5%	80%	Más de 00:41:00

Cuadro 11. Factor de Ausentismo en Pago de Incentivos

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se divide en dos: Cuantitativa y Cualitativa, las cuales deben tener relación entre sí, ya que una es complemento de otra y juntas hacen que la Jefatura sea más eficiente y productiva en la atención al cliente.

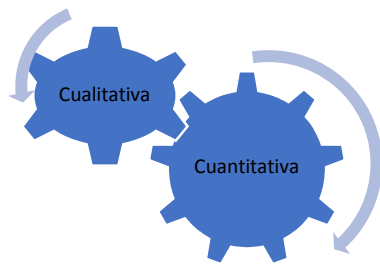


Figura 31. Relación entre Ev. Cualitativa y Ev. Cuantitativa

Evaluación Cuantitativa

Realizaremos un Tablero métrico de supervisión, con ello podremos definir cuál es el personal que está desviado y alejado de los objetivos, y empezaremos a trabajar.

Definimos 5 métricas de la Jefatura y los dividiremos en 4 cuartiles, con la finalidad de segmentar al personal y poder trabajar en cada punto débil y mejorarlo.

Métrica	Q4	Q3	Q2	Q1
TMO	>279	280	270	260
PAID - TIEMPOS DE CONEXIÓN	<80%	85%	90%	92%
AUXILIARES	>10%	8%	6%	4%
PEC UF	<65%	65%	75%	85%
CROSSELLING	<10	21	32	41

Cuadro 12. Tablero métrico de Supervisión

Con el tablero podremos definir al personal que no cumple las métricas adecuadas y con ello empezaremos a trabajar desde el inicio, sin descuidar al equipo que se tiene a cargo. Con la distribución de los cuartiles, se obtendrá 4 categorías: Sobresaliente, Destacado, A mejorar, Inadecuado, se empezará a trabajar con el último grupo, debido a que es el personal con más desvío de métricas.

MES	DNI	Asesor	Supervisor	F. Ingreso	Desempeño	TMO	PAID	AUX	PEC UF	CROSELING
Abr-17	47244315	DELGADO HUAYAMARES GRACE KELLY	Supervisor 1	01/11/2015	SOBRESALIENTE	260.00	92%	4%	89%	41
Abr-17	42796582	MARINA RIOS ISOUTH JACKIE	Supervisor 1	25/02/2015	SOBRESALIENTE	260.00	92%	4%	100%	42
Abr-17	73521022	HUAMANI VARGAS LILIANA	Supervisor 1	01/04/2016	INADECUADO	215.35	90%	5%	33%	30
Abr-17	43255351	MARCELO BAZAN LISBETH ERIKA	Supervisor 1	01/09/2015	INADECUADO	205.53	80%	7%	100%	15
Abr-17	72564519	SANTOS CONTEÑA LAURA GABRIELA	Supervisor 1	16/09/2016	INADECUADO	300.00	80%	2%	90%	41
Abr-17	41324951	CHERO VILCHEZ EYDI NELIDA	Supervisor 1	21/10/2011	A MEJORAR	307.71	85%	6%	85%	35
Abr-17	74176994	OJEDA GUTIERREZ ELIZABETH	Supervisor 1	01/02/2016	INADECUADO	257.21	92%	8%	100%	7
Abr-17	70114042	AVILES SULCA ERIKA PRINS	Supervisor 1	01/02/2016	A MEJORAR	260.00	92%	4%	85%	31
Abr-17	70313123	VILLANUEVA PARAVICINO JHONATAN JESUS	Supervisor 1	01/08/2015	INADECUADO	252.45	90%	5%	100%	15
Abr-17	70659106	VELASQUEZ CABRERA KATHERINE KASSANDRA	Supervisor 1	01/09/2016	INADECUADO	264.51	88%	5%	100%	8
Abr-17	72455591	PUENTE YALE SONIA LUZ	Supervisor 1	23/02/2016	A MEJORAR	260.00	90%	8%	85%	32
Abr-17	70023539	HERMOSO CONDORI JACKIE SOLANGE	Supervisor 1	22/02/2016	DESTACADO	288.00	90%	2%	90%	33
Abr-17	44242535	PASCUAL PALIAN ROCIO EDITH	Supervisor 1	22/02/2016	INADECUADO	280.00	94%	7%	90%	16
Abr-17	47904471	BALTAZAR TAIPE YESENIA INGRID	Supervisor 1	22/02/2016	DESTACADO	260.00	90%	3%	88%	39
Abr-17	46849859	JUNCO TOLEDO HANS DAVID PLACIDO	Supervisor 1	22/02/2016	INADECUADO	222.03	92%	8%	67%	6
Abr-17	74864776	MENDEZ ZAMUDIO MARIMAR LUZ	Supervisor 1	13/07/2016	INADECUADO	237.32	93%	15%	100%	20
Abr-17	72642928	COLACHAGUA JERI GERALDINE YOLANDA	Supervisor 1	13/07/2016	INADECUADO	286.52	93%	2%	67%	19
Abr-17	73632148	BARDALES HUERTA XIOMARA XENIA	Supervisor 1	13/07/2016	INADECUADO	272.86	90%	4%	75%	16
Abr-17	75505262	FLORES CUNYAS MIRIAM JAZMIN	Supervisor 1	13/07/2016	A MEJORAR	265.27	88%	5%	100%	23
Abr-17	71594481	CERRON HUANCAHUARI VANESSA	Supervisor 1	13/07/2016	INADECUADO	228.74	90%	3%	100%	40
Dispersion						0.63	0.26	3.38	1.14	2.91

Cuadro 13. Tablero de Segmentación de Asesores

Las métricas están enfocadas en la atención al cliente y la productividad de la Jefatura.

Si las métricas están enfocada y bien dirigidas al personal, se tendrán buenos resultados.

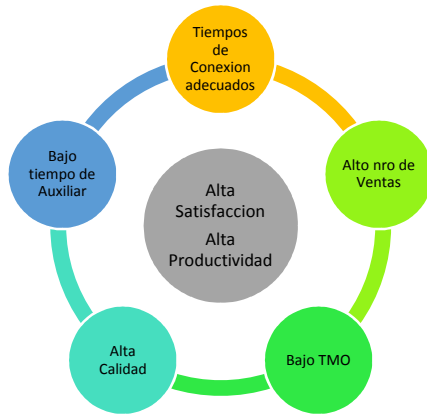


Figura 32. Métricas Optimas

Si las métricas están desviadas y no hay control y seguimiento de ellas, los resultados bajarán y no serán óptimos.

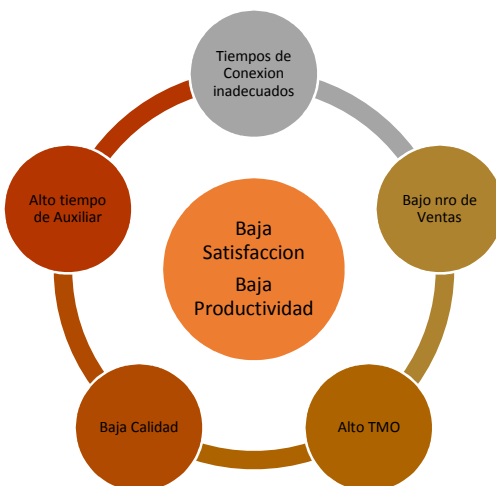


Figura 33. Métricas No Optimas

Análisis de Dispersión

Con ello podremos saber si los datos e información de cada asesor están controlados o no y como afecta en la productividad del call center.

Cuando la dispersión es >1.0 los datos no están controlados, no son eficientes y existe una alta variación.

Si la dispersión es <1.0 los datos están controlados, son eficientes y existe una baja variación.

MES	DNI	TMO	AUX	PEC UF
Abr-17	47244315	260.00	4%	89%
Abr-17	42796582	260.00	4%	100%
Abr-17	73521022	215.35	5%	33%
Abr-17	43255351	205.53	7%	100%
Abr-17	72564519	300.00	2%	90%
Abr-17	41324951	307.71	6%	85%
Abr-17	74176994	257.21	8%	100%
Abr-17	70114042	260.00	4%	85%
Abr-17	70313123	252.45	5%	100%
Abr-17	70659106	264.51	5%	100%
Abr-17	72455591	260.00	8%	85%
Abr-17	70023539	288.00	2%	90%
Abr-17	44242535	280.00	7%	90%
Abr-17	47904471	260.00	3%	88%
Abr-17	46849859	222.03	8%	67%
Abr-17	74864776	237.32	15%	100%
Abr-17	72642928	286.52	2%	67%
Abr-17	73632148	272.86	4%	75%
Abr-17	75505262	265.27	5%	100%
Abr-17	71594481	228.74	3%	100%

Dispersión

0.63

3.38

1.14

Se verifica que el TMO si está controlado

Se verifica que el tiempo en auxiliar y la calidad no están controlados

Al mejorar la dispersión se tendrá los siguientes resultados:

Aumento de Productividad: Mejora en el tiempo de atención y en los procesos de comunicación con el cliente.

Disminución de los defectos: Menor presencia de errores durante una llamada, menor cantidad de encuestas con detractores y neutros en NPS.

Disminución de los costos: Reducción de los costos de nómina al personal por ser más aptos. Mejora de la eficiencia de los trabajadores al ser más aptos en el logro de los objetivos.

Mejora de la Satisfacción: Soluciones de acuerdo a la necesidad de los clientes, clientes a largo plazo con la posibilidad de crecer en productos.

Evaluación Cuantitativa

Se realizará un monitoreo (escucha de grabaciones de atención de llamadas) a los asesores que identificamos en el tablero de segmentación de asesores. Tanto a la categoría inadecuado como sobresaliente.

Para identificar causas raíces:

Escuchar 3 llamadas de los asesores del tablero con menor desempeño y listar las oportunidades de mejora en función a la ficha de evaluación cualitativa.

Para identificar mejores prácticas:

Escuchar 3 llamadas del mejor asesor del tablero y listar las mejores prácticas y sugerencias de mejora a compartir con los agentes de la lista de enfoque.

Ficha Evaluación Cualitativa

Asesor : Ana Cañari _____

Supervisor : Jaime Cano _____

	LLAMADA 1	LLAMADA 2	LLAMADA 3	CODIGO	ERROR	CAUSA RAÍZ
1 PRESENTACIÓN						
a) Se presenta de acuerdo a script	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Personaliza llamada al menos 1 vez	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
c) Respeto el tiempo de espera de 30seg.	1	1	1	4	0	Uso inadecuado de tiempo de espera
d) Parafrasea datos	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
2 ESCUCHA AL CLIENTE / INDAGA						
a) Realiza preguntas atinentes	1	1	0	2	1	No sigue los procedimientos de la atención
b) solicita nuevamente datos	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
3 CONFIDENCIALIDAD						
a) No entrega información a terceros	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Realiza preguntas de validación	1	1	0	2	1	No sigue los procedimientos de la atención
4 FILTRO DE SEGURIDAD						
a) Validación completa y correcto (según procedimiento de Cencosud)	1	0	1	2	1	No sigue los procedimientos de la atención
b) No brinda información a Terceros	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
5 CROSSELLING						
a) Abordaje	1	1	1	6	0	Presenta problemas para abordar cliente
b) Utiliza buen gancho	1	1	1	6	0	Presenta problemas para abordar cliente
c) Manejo de objeciones	1	1	1	7	0	Presenta dificultades para rebatir objeciones
d) Cierre de ventas	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
e) Registro correcto	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
6 ACOGIDA / ACTITUD						
a) Muestra Cordialidad, Empatía	1	1	1	1	0	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
b) Muestra escucha activa	1	1	1	1	0	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
c) Sonrisa Telefónica	0	1	1	1	1	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
7 SEGURIDAD Y LENGUAJE						
a) Fluidez a la hora de hablar	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Emplea lenguaje formal	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
c) No utiliza muletillas, coloquialismos ni tecnicismos	1	1	1	2	0	No sigue los procedimientos de la atención
8 DESPEDIDA						
a) Realiza pregunta de aseguramiento	0	1	1	2	1	No sigue los procedimientos de la atención
b) Realiza speech de despedida	1	1	0	2	1	No sigue los procedimientos de la atención

Resultado	18	19	17
	78%	83%	74%

Calificación : (0)No cumple (1) Cumple

Firma Asesor

Firma

Figura 34. Ficha Cualitativa de Evaluación

Comunicación del Desempeño

La comunicación es muy importante en la Jefatura, el supervisor debe de comunicar el desempeño del trabajo que se está realizando, si es bueno, seguir con esas buenas prácticas y si es malo, corregirlo otorgándole herramientas para el cambio.



Figura 35. Feedback vs Coaching

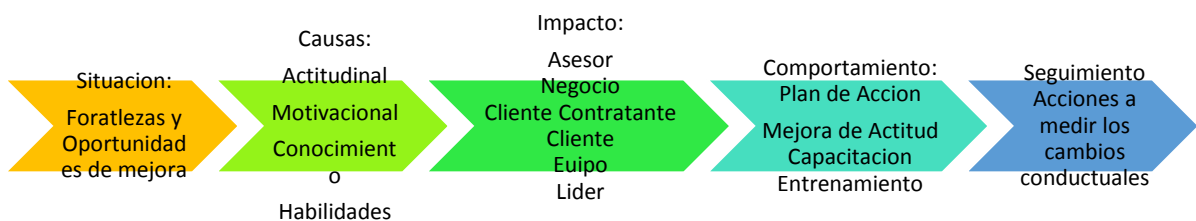


Figura 36. Feedback – Metodología, Fuente: Empresa

Plan de Acción

Para elaborar el plan de acción se debe tener un diagrama de actividades que permitan dar un control y seguimiento oportuno al plan de acción.

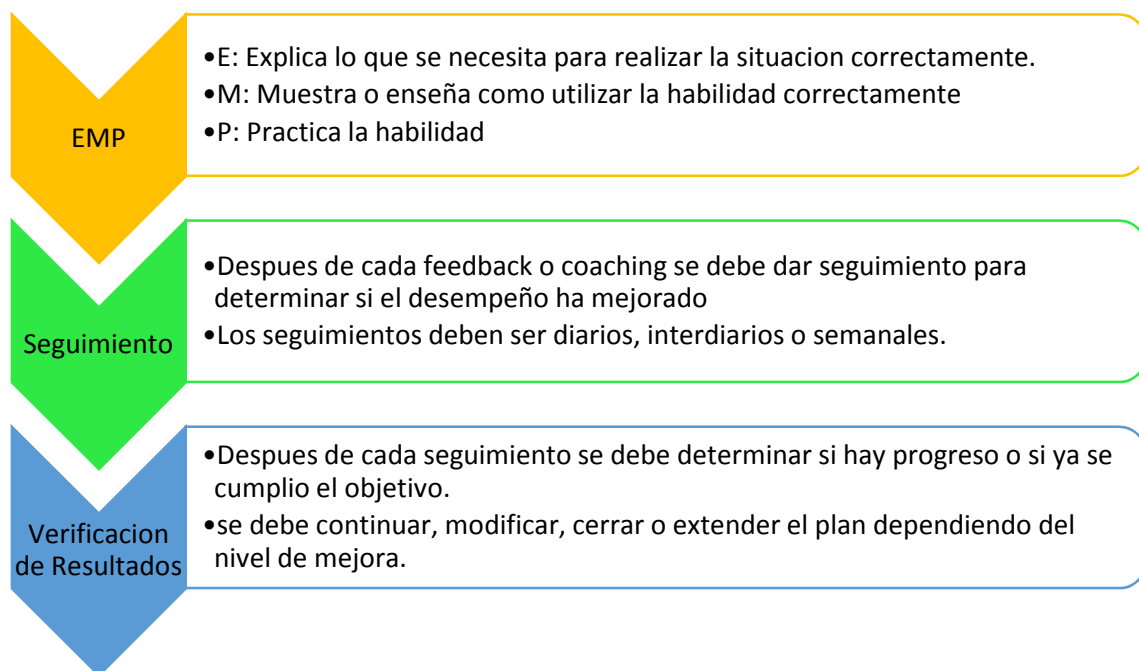


Figura 37. Diagrama de actividades para plan de acción

El primer paso en el Plan de Acción es seguir el siguiente flujo:

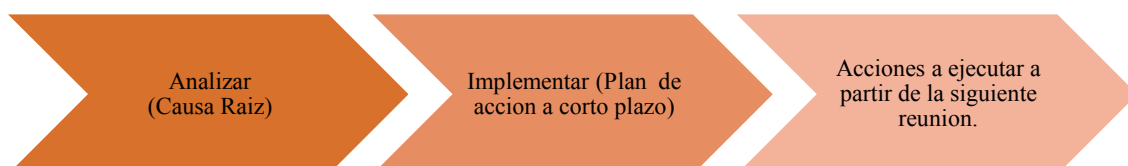


Figura 38. Flujo de plan de acción

Analizaremos la causa raíz de los 5 asesores más desviados de la tabla métrica de supervisión y con ellos analizaremos la principal causa – raíz y plantearemos la acción correctiva a realizar.

Nº	Métrica	Asesor	Causa Raíz	Acción	Fecha
1	PAID	Ana Cañari	Demora en conectarse al computador	Realizar seguimiento a sus tiempos de conexión, seguimiento de tardanzas.	May-17
2	Auxiliares		No se pone en disponible, esta distraída	Controlar sus auxiliares, pnael de control	May-17
3	TMO		No conoce el producto y demora en buscar información	Reforzar el producto, capacitación si lo amerita	May-17
4	PECCUF		No conoce la pauta de atención de calidad	Reforzar pauta de calidad	May-17
5	Crosselling		Tiene miedo a vender	Realizar taller de ventas	May-17

Figura 39. Definición de Causa - Raíz y Acción a corregir

Realizaremos un control semanal el cual permita comparar los resultados de cada semana y ver si resultado la acción para corregir la causa – raíz, redefiniremos la acción cada semana hasta llegar al objetivo de la métrica, con ello podremos ver un evolutivo de cada trabajador con la métrica que se está trabajando.



Figura 40. Seguimiento de resultados del plan de acción

Métrica	Asesor	Objetivo	Resultado Inicial	Causa Raiz	Accion	Fecha Reunion	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4		
							Resultado 1	Impacto vs Resultado 1	Redefinicion de Accion	Resultado 2	Impacto vs Resultado 2	Re de finicion de Accion	Resultado 3	Impacto vs Resultado 3	Redefinicion de Accion	Resultado 4	Impacto vs Resultado 4	Redefinicion de Accion
PAID	Ana Cañari	92%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Auxiliares		4%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
TMO		260						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
PECCUF		85%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Crosseling		21						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
PAID	Juan Carlos Aranibar	92%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Auxiliares		4%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
TMO		260						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
PECCUF		85%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Crosseling		21						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
PAID	Liliana Huamani	92%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Auxiliares		4%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
TMO		260						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
PECCUF		85%						SI/NO				SI/NO					SI/NO	
Crosseling		21						SI/NO				SI/NO					SI/NO	

Figura 41. Plan de Acción Semana vs. Semana

Rutina del Supervisor

La rutina del supervisor se enfoca en 2 aspectos, el primero en distribuir su tiempo a la gestión de la Jefatura, es decir con sus demás compañeros supervisores deben distribuirse el tiempo de control del call center, así como el tiempo con sus asesores.

Distribución de tiempo en Control de la Plataforma de Call Center

La distribución de tiempo se realiza en base a los turnos de los 5 supervisores, tanto de apertura, intermedio y cierre. Los horarios son determinados en base a la cantidad de asesores que está en plataforma gestionando. Dichas tareas la hemos simplificado y detallado:

Tabla 8.

Tares de Supervisión

Tareas - Lunes - Viernes	
CI	Control de Indicadores y Plataforma (Feedback / Coaching)
EC	Evaluaciones de Calidad - Monitoreo
SC	Seguimiento y control de personal a cargo
R	Refrigerio
CC	Calibración o reunión con cliente contratante
RS	Reunión semanal con jefe y supervisores

Distribución de tiempo en control y seguimiento del personal a cargo

Se realizará la distribución de tiempo del supervisor dependiendo del turno, con la finalidad de que pueda tener dedicación a cada uno de sus trabajadores y realizar el seguimiento correspondiente.

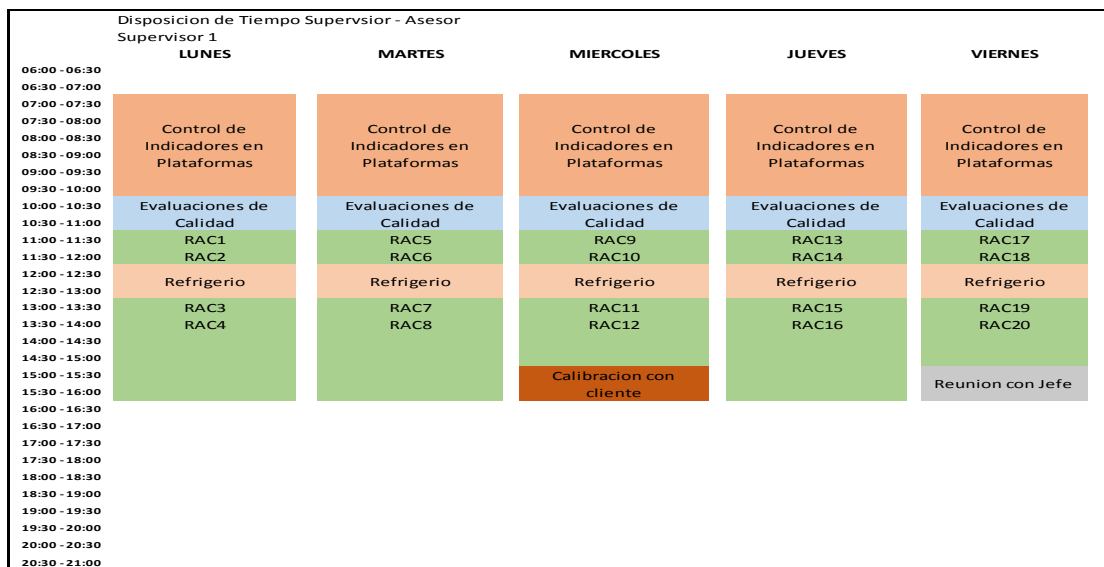


Figura 42. Rutina de Supervisor turno1

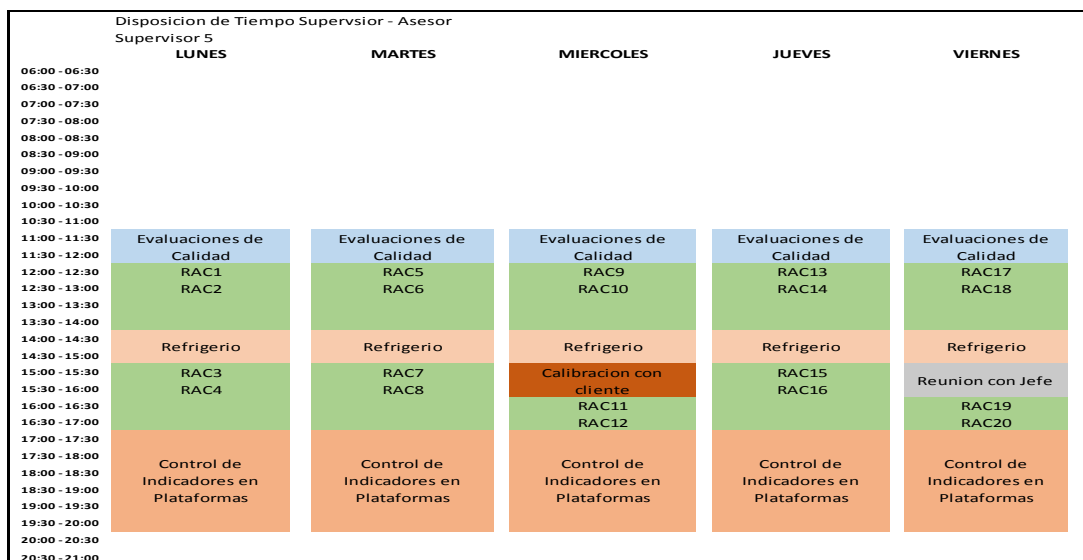


Figura 43. Rutina de Supervisor turno5

Gestión del Clima Laboral

El clima laboral es de suma importancia en cualquier empresa, un buen clima laboral, permite fidelizar al trabajador, permite tener una productividad alta, ya que el trabajador se siente a gusto con el lugar y forma de trabajar.

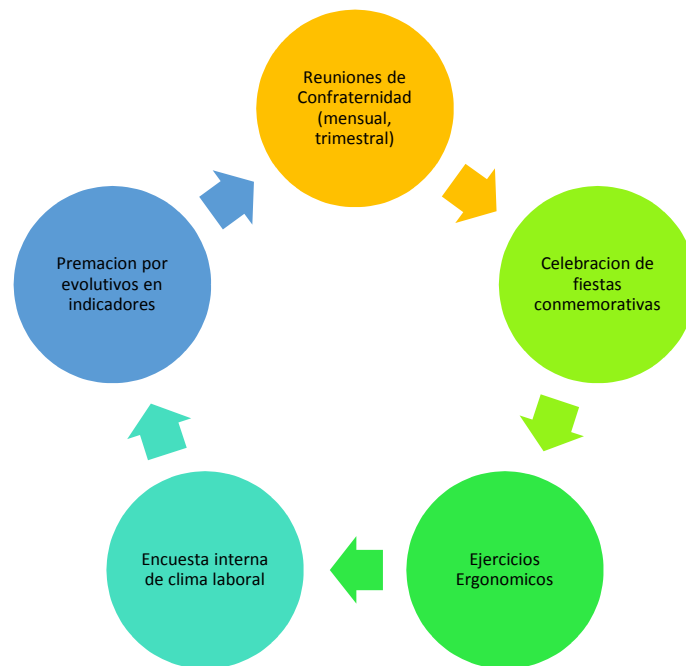


Figura 44. Desarrollo de clima laboral

5.7 Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo, etc.)

Se realizará una guía del modelo de gestión de supervisión para call center, esta guía será entregada a los supervisores y además se les capacitará como usarlas y obtener la mayor productividad posible del trabajador. A continuación, se muestra el modelo.

Modelo de Gestión de Supervisión

Jefatura de Cencosud Chile In

a. Definición:

Es un proceso que se utiliza para gestionar a los equipos de trabajo en la consecuencia de resultado. Se enfoca en las personas y sus resultados.

b. Equipo de trabajo

Debes conocer al equipo con el que trabajas:

Equipo de trabajo:



Integrantes:

DNI	NOMBRE	CONDICION	ID
41316113	CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	FT	63993
46771078	HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	FT	22201
44653081	PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	FT	23364
46936408	PREGUNTEGUI NUÑEZ TREICY KATHERINE	FT	27214
75613745	BORJAS TIPACTI ALEJANDRO	FT	23062
-9678772	DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	FT	22026
70045934	WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	FT	62563
47432425	APAZA TITO CRISTHIAN ELIAS	FT	23025
46731361	VELASQUEZ SAENZ JUDITH WENDY	PT	64058
71037608	SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	PT	62153
10453099	TEJADA PICHEN GRABELA FREDESVIDA	PT	27575
-4070749	DIANA LILIANA YACOLCA MAXMILIANO	PT	22038
70114042	AVILES SULCA ERIKA PRINS	PT	27381
42050079	SUCASARE SUCASARE GUILLERMO	PT	64057
47904471	BALTAZAR TAIRE YESENIA INGRID	FT	61365
47176643	CARRANZA RAMIREZ GRECIA NATALY	FT	22022
48194842	SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	FT	22692
76536596	TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	FT	22695
9926589	JARAMILLO VILELA FABIOLA	FT	22698

FODA de cada Trabajador

Se debe de realizar un FODA de cada uno de los integrantes del equipo, ello se realizará con una pequeña reunión de 10 minutos aproximadamente con cada uno de ellos. Es importante conocer a cada miembro del equipo de trabajo, ya que todos trabajaran en equipo.

Ficha de Registro de Trabajador

Jefatura Cencosud Chile
 Supervisor: _____
 Mes: _____

Ficha de Registro del Trabajador

Nombre del asesor: _____ Fecha de Nacimiento: _____
 Direccion: _____ Edad: _____
 Telefono: _____
 Hijos: _____

DNI: _____
 ID: _____
 Gestion: _____

Usuarios y Aplicaciones

	Usuario	Estado
Browser		
Pharos		
Portal		
AS400		
Cyber		
Equifax		
Intranet		

Debilidades

Amenazas

Fortalezas

Oportunidades

Nombre Asesor:

La ficha debe contener datos por cada miembro del equipo a cargo, los cuales son de importancia para su buen desempeño en el call center.

c. Pasos para la implementación del modelo de gestión de supervisión



El modelo de gestión de supervisión se basa en 6 pasos, se debe de seguir el orden para poder obtener resultados óptimos en productividad de trabajador.

Definición de Métricas

EDA: Evaluación de Desempeño de Asesor

A continuación, se explicará y detallará cada métrica que se evaluará para obtener un bono por buen cumplimiento en indicadores, esto permite retribuir y premiar el buen trabajo y desempeño del trabajador.

Unidad de Servicio - CENCOSUD CHILE IN	Alcance Máximo		Tope Máximo		TMO		BLOQUEO		AUXILIARES		CALIDAD PEC CUF		PAID Utilización (Tiempos)		
	% Personal	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Completo	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	Límite Inferior (0%)	Objetivo (100%)	
Cencosud Chile Inbound	30%	S/.	112.5	S/.	225.0	280	260	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%
Cencosud Chile Seguros	30%	S/.	112.5	S/.	225.0	280	260	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%
Cencosud Chile Tarjeta Abierta	30%	S/.	112.5	S/.	225.0	330	300	3	0	10.0%	5.0%	80.0%	100.0%	89.0%	92.0%

Ficha de detalle de EDA

EDA:

OPERACIÓN:

TMO:

BLOQUEO:

AUXILIAR:

CALIDAD:

EFICIENCIA:

Esta ficha debe ser explicada y detallada a cada asesor con la finalidad de que sea comprendida, así pueda lograr los objetivos que se les traza.

EDS: Evaluación de desempeño de supervisor

A continuación, se explicará y detallará cada métrica que se evaluará para obtener un bono, por buen cumplimiento en indicadores, esto permite retribuir y premiar el buen trabajo y desempeño del supervisor.

CALIDAD

Indicador	Unidad de Medida	Peso	Límite Inferior (0%)	Objetivo	Límite Superior (105%)	Ind
Seguimiento de Incidencias	Porcentaje	30%	85%	100%		Ind 1
PEC UF	Porcentaje	30%	85%	87%	90%	Ind 2
NPS	Porcentaje	40%	20%	30%	40%	Ind 3

OPERACIÓN

Indicador	Unidad de Medida	Pesos %	Límite Inferior (0%)	Objetivo	Límite Superior (105%)	Ind
ACW	Unidades	30%	20	15	10	Ind 1
Incidencia Bloqueo	Unidades	30%	5	3	0	Ind 2
Incidencias Operativas	Unidades	40%	10%	5%	4%	Ind 3

EFICIENCIA

Indicador	Unidad de Medida	Pesos %	Límite Inferior	Objetivo	Límite Superior	Ind
Paid Utilization (PU)	Porcentaje	100%	81%	92%	93%	Ind 1

Ficha de detalle de EDS

EDS:		
OPERACIÓN:	ACW	<input type="text"/>
	BLOQUEO:	<input type="text"/>
	INCIDENCIAS OPERATIVAS:	<input type="text"/>
CALIDAD:	Seguimiento de incidencias:	<input type="text"/>
	PECCUF.	<input type="text"/>
	NPS:	<input type="text"/>
EFICIENCIA:	<input type="text"/>	

Esta ficha debe ser explicada y detallada a cada supervisor con la finalidad de que sea comprendida, así pueda lograr los objetivos que se les traza.

Ficha de Evaluación Cualitativa

Jefatura de Cencosud Chile

Asesor : _____

Supervisor : _____

	LLAMADA 1	LLAMADA 2	LLAMADA 3	CODIGO	ERRORES	CAUSA RAÍZ
1 PRESENTACIÓN						
a) Se presenta de acuerdo a script	0	0	0	2	3	No sigue los procedimientos de la atención
b) Personaliza llamada al menos 1 vez				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
c) Respeta el tiempo de espera de 30seg.				4	0	Uso inadecuado de tiempo de espera
d) Parafrasea datos				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
2 ESCUCHA AL CLIENTE / INDAGA						
a) Realiza preguntas atinentes				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) solicita nuevamente datos				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
3 CONFIDENCIALIDAD						
a) No entrega información a terceros				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Realiza preguntas de validación				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
4 FILTRO DE SEGURIDAD						
a) Validación completa y correcto (según procedimiento de Cencosud)				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) No brinda información a Terceros				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
5 CROSSELLING						
a) Abordaje				6	0	Presenta problemas para abordar cliente
b) Utiliza buen gancho				6	0	Presenta problemas para abordar cliente
c) Manejo de objeciones				7	0	Presenta dificultades para rebatir objeciones
d) Cierre de ventas				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
e) Registro correcto				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
6 ACOGIDA / ACTITUD						
a) Muestra Cordialidad, Empatía				1	0	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
b) Muestra escucha activa				1	0	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
c) Sonrisa Telefónica				1	0	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente
7 SEGURIDAD Y LENGUAJE						
a) Fluidez a la hora de hablar				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Emplea lenguaje formal				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
c) No utiliza muletillas, coloquialismos ni tecnicismos				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
8 DESPEDIDA						
a) Realiza pregunta de aseguramiento				2	0	No sigue los procedimientos de la atención
b) Realiza speech de despedida				2	0	No sigue los procedimientos de la atención

CODIGO	CAUSA RAÍZ	ERRORES
#6	Presenta problemas para abordar cliente	0
#1	No evidencia amabilidad en el trato con el cliente	0
#7	Presenta dificultades para rebatir objeciones	0
#2	No sigue los procedimientos de la atención	0
#4	Uso inadecuado de tiempo de espera	0
TOTAL		0



IMPORTANTE: Luego de registrar las 3 llamadas de tu asesor, valida la causa raíz del problema a través de una conversación con tu asesor en el momento de darle feedback y regístrala en el **FORMATO DE SEGUIMIENTO - PMM**

Resultado	0	0	0
	0%	0%	0%

Calificación : (0)No cumple (1) Cumple

Firma Asesor

Firma

Comunicación de Desempeño

Las siguientes fichas permitirán realizar el control y seguimiento semana a semana de los objetivos y resultados que obtiene cada trabajador en el call center.

Ficha de Feedback y Coaching

SEGUIMIENTO ASESOR - CENCOSUD CHILE											
Aesor:					Supervisor:						
Semana 1: (01 al 07 de)											
Productividad	Objetivo	Resultado	Observacion	Calidad	Objetivo	Resultado	Observacion				
Tiempos de Conexión			C / NC	PECCUF			C / NC				
Tiempos de Auxiliares			C / NC	NPS			C / NC				
TMO			C / NC	Errores Criticos			C / NC				
Ausentismo				Crosselling	1	2	3	4	5	6	7
Tardanzas				SAE							
Faltas				REPAC							
DM				AE							
Amonestaciones:	Suspensiones:										
Observaciones:											
Semana 1: (08 al 14 de)											
Productividad	Objetivo	Resultado	Observacion	Calidad	Objetivo	Resultado	Observacion				
Tiempos de Conexión			C / NC	PECCUF			C / NC				
Tiempos de Auxiliares			C / NC	NPS			C / NC				
TMO			C / NC	Errores Criticos			C / NC				
Ausentismo				Crosselling	1	2	3	4	5	6	7
Tardanzas				SAE							
Faltas				REPAC							
DM				AE							
Amonestaciones:	Suspensiones:										
Observaciones:											
Semana 1: (15 al 22 de)											
Productividad	Objetivo	Resultado	Observacion	Calidad	Objetivo	Resultado	Observacion				
Tiempos de Conexión			C / NC	PECCUF			C / NC				
Tiempos de Auxiliares			C / NC	NPS			C / NC				
TMO			C / NC	Errores Criticos			C / NC				
Ausentismo				Crosselling	1	2	3	4	5	6	7
Tardanzas				SAE							
Faltas				REPAC							
DM				AE							
Amonestaciones:	Suspensiones:										
Observaciones:											
Semana 1: (22 al 30 de)											
Productividad	Objetivo	Resultado	Observacion	Calidad	Objetivo	Resultado	Observacion				
Tiempos de Conexión			C / NC	PECCUF			C / NC				
Tiempos de Auxiliares			C / NC	NPS			C / NC				
TMO			C / NC	Errores Criticos			C / NC				
Ausentismo				Crosselling	1	2	3	4	5	6	7
Tardanzas				SAE							
Faltas				REPAC							
DM				AE							
Amonestaciones:	Suspensiones:										
Observaciones:											

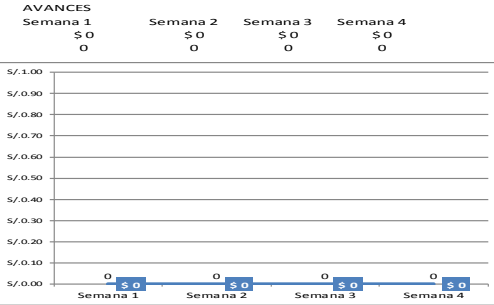
Ficha de Seguimiento de Evaluaciones de Calidad del Supervisor a Asesor

Cronograma de Evaluaciones de Calidad: Jefatura Cencosud Chile						
Supervisor:			Mes:			
Semana nro.1						
Nro.	Nombre del Asesor:	Fecha de EVA.	Gestion: TC / TA / SG	Observacion: EC / Puntos de Mejora	Feedback	Firma: Supervisor y Asesor
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
Semana nro.2						
Nro.	Nombre del Asesor:	Fecha de EVA.	Gestion: TC / TA / SG	Observacion: EC / Puntos de Mejora	Feedback	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
Semana nro.3						
Nro.	Nombre del Asesor:	Fecha de EVA.	Gestion: TC / TA / SG	Observacion: EC / Puntos de Mejora	Feedback	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Ficha de seguimiento Semanal de Crosseling

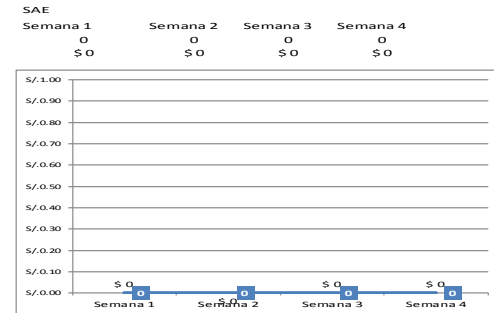
AVANCES

Asesor	Semana del 01 al 07		Semana del 08 al 14		Semana del 15 al 21		Semana del 22 al 31		TOTAL	
	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos
GARDENAS MUNT ALBERTO ALFONSO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
HERRMANI VARGAS LEJANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BORGAS TRINCHI ALEJANDRO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLAR BANCOS EBONY MICHAEL	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANAMPA PINO MILAGROS DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
DELGADO HUAYAMANES GRACE KELLY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BARCALDES HUERTA XIMARA XENIA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PINO AYRAMBO ROSANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PORTELLA JULCA ANGELE MADRIGALA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
FLORES YAHUANA NORMA VASTY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
QUEDA GUTIERREZ ELIZABETH	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RAMOS ROMERO BERTIZA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLASQUEZ SARMI JUDITH WENDY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RODRIGUEZ GUSQUIBERT ANA CRISTINA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
JOSE ANGEL AVILA BALTAZAR	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ENRICO DE LA TORRE FERNANDEZ	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
SARA LILIA OCHOA PULIDO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ERICKA KARINA ROMERO LOYA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANSEL HUANCAJA CARLOS MUAHIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY XIMARA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0



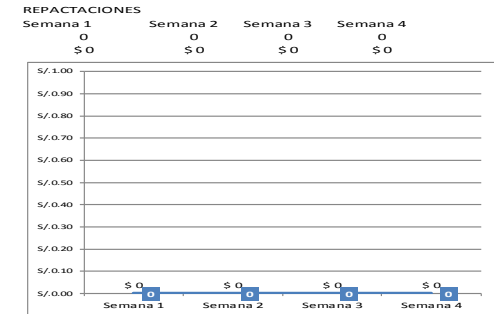
SUPER AVANCES

Asesor	Semana del 01 al 07		Semana del 08 al 14		Semana del 15 al 21		Semana del 22 al 31		TOTAL	
	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos
CASERINO FERMIN ROSALEA GISELE	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
GARDENAS MUNT ALBERTO ALFONSO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
HERRMANI VARGAS LEJANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BORGAS TRINCHI ALEJANDRO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLAR BANCOS EBONY MICHAEL	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANAMPA PINO MILAGROS DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
DELGADO HUAYAMANES GRACE KELLY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BARCALDES HUERTA XIMARA XENIA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PINO AYRAMBO ROSANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PORTELLA JULCA ANGELE MADRIGALA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
FLORES YAHUANA NORMA VASTY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
QUEDA GUTIERREZ ELIZABETH	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RAMOS ROMERO BERTIZA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLASQUEZ SARMI JUDITH WENDY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RODRIGUEZ GUSQUIBERT ANA CRISTINA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
JOSE ANGEL AVILA BALTAZAR	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ENRICO DE LA TORRE FERNANDEZ	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
SARA LILIA OCHOA PULIDO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ERICKA KARINA ROMERO LOYA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANSEL HUANCAJA CARLOS MUAHIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY XIMARA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0



REPACTACIONES

Asesor	Semana del 01 al 07		Semana del 08 al 14		Semana del 15 al 21		Semana del 22 al 31		TOTAL	
	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos	Trx	Montos
GARDENAS MUNT ALBERTO ALFONSO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
HERRMANI VARGAS LEJANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BORGAS TRINCHI ALEJANDRO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLAR BANCOS EBONY MICHAEL	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANAMPA PINO MILAGROS DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
DELGADO HUAYAMANES GRACE KELLY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
BARCALDES HUERTA XIMARA XENIA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PINO AYRAMBO ROSANA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
PORTELLA JULCA ANGELE MADRIGALA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
FLORES YAHUANA NORMA VASTY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
QUEDA GUTIERREZ ELIZABETH	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RAMOS ROMERO BERTIZA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
VILLASQUEZ SARMI JUDITH WENDY	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
RODRIGUEZ GUSQUIBERT ANA CRISTINA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
JOSE ANGEL AVILA BALTAZAR	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ENRICO DE LA TORRE FERNANDEZ	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
SARA LILIA OCHOA PULIDO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ERICKA KARINA ROMERO LOYA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
ANSEL HUANCAJA CARLOS MUAHIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY DEL ROSARIO	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
UNAIROS HUANCAJA REVISY XIMARA	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0



Plan de Acción

En la siguiente ficha se realiza seguimiento al plan de acción de cada semana que se realiza con cada trabajador, así permite comparar las acciones que se están realizando, sino resultan se modifican para la siguiente semana, y así lograr el objetivo esperado.

Ficha de Plan de Acción Semana vs Semana

Métrica	Asesor	Objetivo	Resultado Inicial	Causa Raiz	Accion	Fecha Reunion	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			
							Resultado 1	Impacto vs Resultado 1	Redefinicion de Accion	Resultado 2	Impacto vs Resultado 2	Redefinicion de Accion	Resultado 3	Impacto vs Resultado 3	Redefinicion de Accion	Resultado 4	Impacto vs Resultado 4	Redefinicion de Accion	
PAID		92%						SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO		
Auxiliares		4%						SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO		
TMO		260							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
PECCUF		85%							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
Crosseling		21							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
PAID		92%						SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO		
Auxiliares		4%							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
TMO		260							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
PECCUF		85%							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
Crosseling		21							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
PAID		92%						SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO		
Auxiliares		4%							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
TMO		260							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
PECCUF		85%							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	
Crosseling		21							SI/NO			SI/NO			SI/NO			SI/NO	

Rutina del supervisor

Hay 2 rutinas del supervisor:

A nivel de toda la plataforma de la jefatura del call center, donde tiene que estar en control y seguimiento de indicadores. Debe estar encargado de los niveles operativos de la jefatura, así como encargado de la asistencia de los asesores, y además enviar a refrigerio a los trabajadores según la programación.

La rutina y los tiempos de indicadores se divide entre 5 supervisores y sus horarios de ingresos.

Tareas - Lunes - Viernes

- CI** Control de Indicadores y Plataforma (Feedback / Coaching)
- EC** Evaluaciones de Calidad - Monitoreo
- SC** Seguimiento y control de personal a cargo
- R** Refrigerio
- CC** Calibración o reunión con cliente contratante
- RS** Reunión semanal con jefe y supervisores

La segunda rutina se enfoca en distribuir el tiempo del supervisor a sus trabajadores, realizando feedback y coaching, así como evaluación de sus llamadas.

Rutina de Supervisor en Plataforma

Rutina de Supervisor - Cencosud Chile

Horarios	LUNES					MARTES					MIERCOLES					JUEVES					VIERNES					SABADO					DOMINGO				
	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5					
06:00 - 06:30																																			
06:30 - 07:00																																			
07:00 - 07:30	CI	EC				CI	EC				CI	EC				CI	EC																		
07:30 - 08:00	CI	EC				CI	EC				CI	EC				CI	EC																		
08:00 - 08:30	CI	SC				CI	SC				CI	SC				CI	SC																		
08:30 - 09:00	CI	SC	EC			CI	SC	EC			CI	SC	EC			CI	SC	EC																	
09:00 - 09:30	CI	SC	EC	EC		CI	SC	EC	EC		CI	SC	EC	EC		CI	SC	EC	EC																
09:30 - 10:00	CI	SC	SC	EC		CI	SC	SC	EC		CI	SC	SC	EC		CI	SC	SC	EC																
10:00 - 10:30	EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC																
10:30 - 11:00	EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC		EC	CI	SC	SC																
11:00 - 11:30	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC															
11:30 - 12:00	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC	SC	CI	SC	SC	EC															
12:00 - 12:30	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC															
12:30 - 13:00	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC	R	R	CI	SC	SC															
13:00 - 13:30	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC															
13:30 - 14:00	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC	SC	CI	R	CI	SC															
14:00 - 14:30	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R															
14:30 - 15:00	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R	SC	SC	CI	R	R															
15:00 - 15:30	SC	SC	CI	CI	SC	SC	SC	CI	CI	SC	CC	CC	CC	CC	CC	SC	SC	CI	CI	SC															
15:30 - 16:00	SC	SC	SC	CI	SC	SC	SC	SC	CI	SC	CC	CC	CC	CC	CC	SC	SC	SC	CI	SC															
16:00 - 16:30			SC	CI	SC			SC	CI	SC			SC	CI	SC			SC	CI	SC															
16:30 - 17:00			SC	CI	SC			SC	CI	SC			SC	CI	SC			SC	CI	SC															
17:00 - 17:30			SC	SC	CI			SC	SC	CI			SC	SC	CI			SC	SC	CI															
17:30 - 18:00			SC	CI				SC	CI				SC	CI				SC	CI																
18:00 - 18:30				CI					CI					CI					CI																
18:30 - 19:00				CI					CI					CI					CI																
19:00 - 19:30				CI					CI					CI					CI																
19:30 - 20:00				CI					CI					CI					CI																
20:00 - 20:30																																			
20:30 - 21:00																																			

Rutina de Supervisor con su Equipo

Disposicion de Tiempo Supervisor - Asesor					
Supervisor 1					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
06:00 - 06:30					
06:30 - 07:00					
07:00 - 07:30					
07:30 - 08:00					
08:00 - 08:30	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
08:30 - 09:00					
09:00 - 09:30					
09:30 - 10:00					
10:00 - 10:30	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad
10:30 - 11:00					
11:00 - 11:30	RAC1 RAC2	RAC5 RAC6	RAC9 RAC10	RAC13 RAC14	RAC17 RAC18
11:30 - 12:00					
12:00 - 12:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
12:30 - 13:00					
13:00 - 13:30	RAC3 RAC4	RAC7 RAC8	RAC11 RAC12	RAC15 RAC16	RAC19 RAC20
13:30 - 14:00					
14:00 - 14:30					
14:30 - 15:00					
15:00 - 15:30					
15:30 - 16:00			Calibracion con cliente		Reunion con Jefe
16:00 - 16:30					
16:30 - 17:00					
17:00 - 17:30					
17:30 - 18:00					
18:00 - 18:30					
18:30 - 19:00					
19:00 - 19:30					
19:30 - 20:00					
20:00 - 20:30					
20:30 - 21:00					

Disposicion de Tiempo Supervisor - Asesor					
Supervisor 2					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
06:00 - 06:30					
06:30 - 07:00					
07:00 - 07:30	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad
07:30 - 08:00	RAC1 RAC2	RAC5 RAC6	RAC9 RAC10	RAC13 RAC14	RAC17 RAC18
08:00 - 08:30					
08:30 - 09:00					
09:00 - 09:30					
09:30 - 10:00					
10:00 - 10:30					
10:30 - 11:00	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
11:00 - 11:30					
11:30 - 12:00					
12:00 - 12:30	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
12:30 - 13:00					
13:00 - 13:30	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
13:30 - 14:00	RAC3 RAC4	RAC7 RAC8	RAC11 RAC12	RAC15 RAC16	RAC19 RAC20
14:00 - 14:30					
14:30 - 15:00					
15:00 - 15:30					
15:30 - 16:00			Calibracion con cliente		Reunion con Jefe
16:00 - 16:30					
16:30 - 17:00					
17:00 - 17:30					
17:30 - 18:00					
18:00 - 18:30					
18:30 - 19:00					
19:00 - 19:30					
19:30 - 20:00					
20:00 - 20:30					
20:30 - 21:00					

Disposicion de Tiempo Supervisor - Asesor
Supervisor 3

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
06:00 - 06:30					
06:30 - 07:00					
07:00 - 07:30					
07:30 - 08:00					
08:00 - 08:30					
08:30 - 09:00	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad
09:00 - 09:30	RAC1	RAC5	RAC9	RAC13	RAC17
09:30 - 10:00	RAC2	RAC6	RAC10	RAC14	RAC18
10:00 - 10:30					
10:30 - 11:00					
11:00 - 11:30					
11:30 - 12:00					
12:00 - 12:30	Control de Indicadores en	Control de Indicadores en	Control de Indicadores en	Control de Indicadores en	Control de Indicadores en
12:30 - 13:00	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
13:00 - 13:30					
13:30 - 14:00	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
14:00 - 14:30			Calibracion con cliente		Reunion con Jefe
14:30 - 15:00	RAC3	RAC7	RAC11	RAC15	RAC19
15:00 - 15:30	RAC4	RAC8	RAC12	RAC16	RAC20
15:30 - 16:00					
16:00 - 16:30					
16:30 - 17:00					
17:00 - 17:30					
17:30 - 18:00					
18:00 - 18:30					
18:30 - 19:00					
19:00 - 19:30					
19:30 - 20:00					
20:00 - 20:30					
20:30 - 21:00					

Disposicion de Tiempo Supervisor - Asesor
Supervisor 4

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
06:00 - 06:30					
06:30 - 07:00					
07:00 - 07:30					
07:30 - 08:00					
08:00 - 08:30					
08:30 - 09:00	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad
09:00 - 09:30	RAC1	RAC5	RAC9	RAC13	RAC17
09:30 - 10:00	RAC2	RAC6	RAC10	RAC14	RAC18
10:00 - 10:30					
10:30 - 11:00					
11:00 - 11:30					
11:30 - 12:00					
12:00 - 12:30					
12:30 - 13:00					
13:00 - 13:30	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
13:30 - 14:00	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
14:00 - 14:30					
14:30 - 15:00	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Calibracion con cliente	Control de Indicadores en Plataformas	Reunion con Jefe
15:00 - 15:30			Control de Indicadores en Plataformas		Control de Indicadores en Plataformas
15:30 - 16:00	RAC3	RAC7	RAC11	RAC15	RAC19
16:00 - 16:30	RAC4	RAC8	RAC12	RAC16	RAC20
16:30 - 17:00					
17:00 - 17:30					
17:30 - 18:00					
18:00 - 18:30					
18:30 - 19:00					
19:00 - 19:30					
19:30 - 20:00					
20:00 - 20:30					
20:30 - 21:00					

Disposicion de Tiempo Supervisor - Asesor Supervisor 5					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
06:00 - 06:30					
06:30 - 07:00					
07:00 - 07:30					
07:30 - 08:00					
08:00 - 08:30					
08:30 - 09:00					
09:00 - 09:30					
09:30 - 10:00					
10:00 - 10:30					
10:30 - 11:00					
11:00 - 11:30	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad	Evaluaciones de Calidad
11:30 - 12:00	RAC1	RAC5	RAC9	RAC13	RAC17
12:00 - 12:30	RAC2	RAC6	RAC10	RAC14	RAC18
12:30 - 13:00					
13:00 - 13:30					
13:30 - 14:00	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
14:00 - 14:30					
14:30 - 15:00					
15:00 - 15:30	RAC3	RAC7	Calibracion con cliente	RAC15	Reunion con Jefe
15:30 - 16:00	RAC4	RAC8		RAC16	
16:00 - 16:30			RAC11		RAC19
16:30 - 17:00			RAC12		RAC20
17:00 - 17:30					
17:30 - 18:00	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas	Control de Indicadores en Plataformas
18:00 - 18:30					
18:30 - 19:00					
19:00 - 19:30					
19:30 - 20:00					
20:00 - 20:30					
20:30 - 21:00					

Clima Laboral

Se debe armar un calendario con actividades que motiven el clima laboral en la jefatura, este debe ser en conjunto entre todos los grupos de supervisión y Jefe.

Enero Año Nuevo: Decoracion de Plataforma.	Febrero Encuesta de Clima Laboral de la Jefatura	Marzo Salida de Confraternidad por grupo de supervision.	Abril Aniversario de la Jefatura: Decoracion, concursos y sorteos
Mayo Dia de la Madre: Decoracion de la Plataforma, sorteo de canastas y premios	Junio Dia del Padre: Decoracion de la Plataforma, sorteo de canastas y premios	Julio Fiestas Patrias: Decoracion de Plataforma. Concursos, Sorteos	Agosto Encuesta de Clima Laboral de la Jefatura
Setiembre Fiestas Patrias de Chile: Decoracion de Plataforma. Concursos, Sorteos	Octubre Dia de la Cancion Criolla o Halloween: Decoracion de plataforma, concurso de disfrases	Noviembre Encuesta de Clima Laboral de la Jefatura	Diciembre Navidad: Decoracion de Plataforma, Intercambio de Regalos, sorteo de canastas.

5.8 Presupuesto

Tabla 9.

Presupuesto de la Propuesta

Actividades	Propuesta	Cantidad	Medida	Costo Unitario soles	Costo Unitario Dólares	Total Soles	Total Dólares
Capacitación de Modelo de Gestión de Supervisión	Impresión de Guía de Supervisión	5	Cantidad	S/.7.50	\$2.28	S/.37.50	\$11.40
	Taller de Capacitación de Modelo de Gestión de Supervisor (3 Horas)	3	Días	S/.375.00	\$113.98	S/.1,125.00	\$341.95
	Almuerzo (Supervisores y Capacitador)	6	Cantidad	S/.10.00	\$3.04	S/.180.00	\$54.71
Control e Implementación de Modelo de Gestión de Supervisión	Taller de Control y verificación de resultados de modelo de gestión de supervisión (2 veces al mes)	2	Días	S/.250.00	\$75.99	S/.500.00	\$151.98
	Almuerzo (Supervisores y Capacitador)	6	Cantidad	S/.10.00	\$3.04	S/.180.00	\$54.71
Total 1						S/.2,022.50	\$614.74
Talleres	Coaching y PNL	5	Cantidad	S/.112.50	\$34.19	S/.562.50	\$170.97
	Clima Organizacional	5	Cantidad	S/.112.50	\$34.19	S/.562.50	\$170.97
	Dinámicas de Trabajo en Equipo	5	Cantidad	S/.112.50	\$34.19	S/.562.50	\$170.97
Total 2						S/.1,687.50	\$512.92
El presupuesto es del total 1 si se desea añadir talleres se sumaría el total 2					TOTAL	S/.3,710.00	\$1,127.66

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

En el caso de la Jefatura Cencosud Chile se trabaja con el IRS, que es el Índice de Rentabilidad del Servicio. Este índice se mide en cada Jefatura de cada Gerencia de la empresa, el cual permite establecer si una Jefatura es rentable o no.

Escenario Optimista:

Tabla 10.

IRS de escenario optimista

	1	2	3	4	5
INGRESOS	3,736,703.53	7,455,296.46	8,005,120.30	9,105,003.30	9,800,700.90
COSTES OPERATIVOS VARIABLES - COV	2,593,188.90	4,587,387.05	4,489,500.01	4,100,850.09	4,009,150.01
%COV	69.4%	61.5%	56.1%	45.0%	40.9%
MARGEN DE CONTRIBUCION - MC	1,143,514.63	2,867,909.41	3,515,620.29	5,004,153.21	5,791,550.89
%MC	30.6%	38.5%	43.9%	55.0%	59.1%
COSTES OPERATIVOS FIJOS - CF	393944.70	685204.22	267102.85	100111.90	103457.14
%COF	10.5%	9.2%	3.3%	1.1%	1.1%
MARGEN OPERATIVO - MO	749,569.93	2,182,705.19	3,248,517.44	4,904,041.31	5,688,093.75
%MO	20.1%	29.3%	40.6%	53.9%	58.0%
GASTOS COMERCIALES & ADMINISTRATIVOS - SG&A	214,151.77	494,080.19	111,454.99	34,684.87	23,807.81
%SG&A	5.7%	6.6%	1.4%	0.4%	0.2%
GASTOS COMERCIALES - GC	68,335.66	120,227.71	28,204.50	6,344.94	7,529.40
%Gastos Comerciales	1.8%	1.6%	0.4%	0.1%	0.1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - GA	145,816.12	373,852.48	83,250.49	28,339.93	16,278.41
%Gastos Administrativos	3.9%	5.0%	1.0%	0.3%	0.2%
EBITDA Ajustado	535,418.16	1,688,625.00	3,137,062.45	4,869,356.44	5,664,285.94
%EBITDA Ajustado	14.3%	22.7%	39.2%	53.5%	57.8%
EBITDA	535,418.16	1,688,625.00	3,137,062.45	4,869,356.44	5,664,285.94
%EBITDA	14.3%	22.7%	39.2%	53.5%	57.8%
EBIT	535,418.16	1,688,625.00	3,090,284.82	4,854,885.63	5,649,485.20
%EBIT	14.3%	22.7%	38.6%	53.3%	57.6%

La tabla 10 muestra un escenario optimista con resultados óptimos para la jefatura, aumentando los ingresos, esto como parte del mejor control de la productividad, tiempos de conexión y control de TMO, así como seguimiento de la Calidad de atención e incremento de ventas.

Escenario Probable:

Tabla 11.

IRS de escenario probable

	1	2	3	4	5
INGRESOS	3,736,703.53	4,950,800.09	5,876,909.07	6,819,039.02	7,140,093.80
COSTES OPERATIVOS VARIABLES - COV	2,593,188.90	3,900,890.09	4,090,107.08	4,100,850.09	4,300,450.01
%COV	69.4%	78.8%	69.6%	60.1%	60.2%
MARGEN DE CONTRIBUCION - MC	1,143,514.63	1,049,910.00	1,786,801.99	2,718,188.93	2,839,643.79
%MC	30.6%	21.2%	30.4%	39.9%	39.8%
COSTES OPERATIVOS FIJOS - CF	393944.70	350890.50	267102.85	100111.90	103457.14
%COF	10.5%	7.1%	4.5%	1.5%	1.4%
MARGEN OPERATIVO - MO	749,569.93	699,019.50	1,519,699.14	2,618,077.03	2,736,186.65
%MO	20.1%	14.1%	25.9%	38.4%	38.3%
GASTOS COMERCIALES & ADMINISTRATIVOS - SG&A	214,151.77	494,080.19	111,454.99	34,684.87	23,807.81
%SG&A	5.7%	10.0%	1.9%	0.5%	0.3%
GASTOS COMERCIALES - GC	68,335.66	120,227.71	28,204.50	6,344.94	7,529.40
%Gastos Comerciales	1.8%	2.4%	0.5%	0.1%	0.1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - GA	145,816.12	373,852.48	83,250.49	28,339.93	16,278.41
%Gastos Administrativos	3.9%	7.6%	1.4%	0.4%	0.2%
EBITDA Ajustado	535,418.16	204,939.31	1,408,244.15	2,583,392.16	2,712,378.84
%EBITDA Ajustado	14.3%	4.1%	24.0%	37.9%	38.0%
EBITDA	535,418.16	204,939.31	1,408,244.15	2,583,392.16	2,712,378.84
%EBITDA	14.3%	4.1%	24.0%	37.9%	38.0%
EBIT	535,418.16	204,939.31	1,361,466.52	2,568,921.35	2,697,578.10
%EBIT	14.3%	4.1%	23.2%	37.7%	37.8%

La tabla 11 muestra un escenario probable con resultados alentadores para la jefatura, donde el control de la productividad va aumentando y se es eficiente, teniendo una mínima inversión y altos resultados que generan rentabilidad a la jefatura.

Escenario Pesimista:

Tabla 12.

IRS de escenario pesimista

	1	2	3	4	5
INGRESOS	3,736,703.53	3,600,890.03	3,400,145.02	2,992,899.09	2,899,150.04
COSTES OPERATIVOS VARIABLES - COV	2,593,188.90	3,899,780.04	4,100,456.05	4,608,765.24	4,990,876.67
%COV	69.4%	108.3%	120.6%	154.0%	172.1%
MARGEN DE CONTRIBUCION - MC	1,143,514.63	-298,890.01	-700,311.03	-1,615,866.15	-2,091,726.63
%MC	30.6%	-8.3%	-20.6%	-54.0%	-72.1%
COSTES OPERATIVOS FIJOS - CF	393944.70	350890.50	458026.50	100111.90	103457.14
%COF	10.5%	9.7%	13.5%	3.3%	3.6%
MARGEN OPERATIVO - MO	749,569.93	-649,780.51	-1,158,337.53	-1,715,978.05	-2,195,183.77
%MO	20.1%	-18.0%	-34.1%	-57.3%	-75.7%
GASTOS COMERCIALES & ADMINISTRATIVOS - SG&A	214,151.77	430,748.57	119,158.54	52,246.98	176,242.42
%SG&A	5.7%	12.0%	3.5%	1.7%	6.1%
GASTOS COMERCIALES - GC	68,335.66	56,896.09	35,908.05	23,907.05	159,964.01
%Gastos Comerciales	1.8%	1.6%	1.1%	0.8%	5.5%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - GA	145,816.12	373,852.48	83,250.49	28,339.93	16,278.41
%Gastos Administrativos	3.9%	10.4%	2.4%	0.9%	0.6%
EBITDA Ajustado	535,418.16	-1,080,529.08	-1,277,496.08	-1,768,225.03	-2,371,426.19
%EBITDA Ajustado	14.3%	-30.0%	-37.6%	-59.1%	-81.8%
EBITDA	535,418.16	-1,080,529.08	-1,277,496.08	-1,768,225.03	-2,371,426.19
%EBITDA	14.3%	-30.0%	-37.6%	-59.1%	-81.8%
EBIT	535,418.16	-1,080,529.08	-1,324,273.71	-1,782,695.84	-2,386,226.93
%EBIT	14.3%	-30.0%	-38.9%	-59.6%	-82.3%

La tabla 12 muestra un escenario pesimista con resultados desalentadores, con una rentabilidad al declive.

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

La viabilidad de la propuesta fue realizada en la parte metodológica por el asesor docente de la universidad privada Norbert Wiener, el Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos, el cual asegura la viabilidad estándar de la presente propuesta aplicativa y de manera proyectiva.

En la parte técnica, esta validada por el secretario académico y docente de la universidad privada Norbert Wiener, el Mg. Alan Ku Navarro, quien da conformidad, validez y viabilidad estándar a la propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center de la Jefatura de Cencosud Chile.

Esta propuesta, es viable económicamente, por lo tanto, es recomendable la utilización de la misma en la Jefatura de Call Center.

5.12 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por dos Jefes del Call Center, uno de la empresa TeleAtento del Perú SAC, y un Jefe de Call Center de Cencosud Chile, profesionales que se encuentran a cargo de los canales de atención al cliente, el Sr. Ruffo Chuquilin Loayza y el Sra. Roire Lopez Urrutia (Anexo nro.5)

CAPITULO VI
DISCUSION

La presente tesis titulada Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center, Jefatura de Cencosud Chile – 2017 ha logrado finalizar de manera satisfactoria el proceso de investigación y presenta una propuesta de solución a los problemas que presentaba la jefatura que no contaba un modelo de gestión de supervisión, así como no tener evidencia del trabajo de supervisión del control y seguimiento que realiza a su personal a cargo, además dicho modelo se adapta a call center de atención al cliente, a sus necesidades y métricas para alcanzar una rentabilidad óptima. Sin embargo al detectar esta situación se recurrió a la revisión de teorías de la productividad, calidad de servicio, mejora continua y modelos de gestión de supervisión, que están relacionadas con las categorías y la postura metodología de la investigación, es por ello que se decide realizar una propuesta denominada “Modelo de Gestión de Supervisión” que incluye un modelo que permite realizar un control y seguimiento del personal que se tiene a cargo de una forma ordenada y clara con la finalidad de aumentar su productividad y de la jefatura.

Se consideró importante reforzar las funciones y desempeño del supervisor, ordenar el trabajo de control y seguimiento que se realiza, al poder evidenciar que no se tiene un orden y herramientas de gestión de supervisión que permita dicha gestión, se ha visto necesario establecer un modelo de gestión para supervisión que incluya dichos puntos mencionados y que permita evidenciar el trabajo y control que se realiza al personal.

En el proceso de investigación se evidencio que los objetivos que se plantean mensualmente no evidencian un seguimiento y control adecuado, se requiere un modelo que planifique, controle y realice seguimiento al personal, ello contemplado en teorías de productividad, tal como Gutiérrez (2010), Prokopenko (1989), Carro y Gonzales (2012).

Por otro lado, la atención al cliente se mide por la calidad de atención, tal como lo menciona Camison, Cruz y Gonzales (2006), Comercio (2008), abarca un punto muy importante en la gestión de supervisión, si no hay calidad en el servicio que se otorga no se obtiene satisfacción y ello perjudica, ya que los clientes no llamaran al call center por su mala atención.

El personal de la empresa es muy importante, es pieza fundamental en el proceso de atención al cliente, sin personal no hay atención, es por ello que se debe conocer al personal que se tiene a cargo, conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de poder trabajar y enfocarse en objetivos comunes. Conocer las métricas que se miden en la jefatura es elemental, es por ello, que es lo principal que se debe de conocer en el modelo de gestión de supervisión propuesto, si no hay objetivos claros y no se tiene conocimiento de ellos, no se puede trabajar enfocado en lograr las metas establecidas y menos tener una productividad favorable.

Conocer el nivel de productividad en que se encuentra los asesores del call center es de suma importancia, así podemos saber qué puntos se deben de mejorar y que acciones de mejora continua se debe abarcar con cada uno de ello, en la propuesta planteada segmentaremos a los asesores de acuerdo a cuartiles, con la finalidad de empezar a trabajar con los asesores más desviados en las métricas, para que todo el equipo en conjunto este alineado y encaminado en cumplir las metas y métricas de la jefatura, así son más rentables económicamente y más productivos en el trabajo que realizan. Si no se realiza de manera adecuada la segmentación no permitirá trabajar con los asesores idóneos y retrasa el trabajo y alcance de objetivos. Es por ello que se necesita la disposición y compromiso del jefe y supervisores de la jefatura para establecer una correcta implementación del modelo de gestión de supervisión.

Una comunicación adecuada con los trabajadores permite realizar un feedback y coaching adecuado, identificando los puntos de mejora en las métricas que no están alcanzando el objetivo y que dificultan la productividad de cada asesor. Si no se realiza de manera adecuada se va a seguir incurriendo en la misma falla y dificultará la productividad del asesor y a su vez de toda la jefatura. La comunicación y medidas correctivas no solo debe ser supervisor – asesor, sino también jefe – supervisor, ya que encabezan a grupos de trabajo, y si no reciben su feedback o coaching correspondiente no podrán seguir realizando su trabajo adecuado con su equipo.

Al tener un diagnóstico del trabajo que se está realizando e identificar al personal que está desviado de las métricas, es por ello que debemos realizar un plan de trabajo con cada uno de ellos y tomar acciones para mejorar sus indicadores y guiarlos hacia los objetivos trazados. Lo primero que se realiza, es la distribución del tiempo del supervisor, en gestión de plataforma de la jefatura, es decir, controlar los indicadores operativos del call center y reportar al jefe, en segundo lugar, es distribuir el tiempo del supervisor en gestionar a su personal a cargo, dedicándole un tiempo establecido y abarcando el 100% a cada asesor, se empieza a trabajar con los asesores desviados, con la finalidad de que todos estén enfocados en cumplir sus indicadores. La presente propuesta plantea una rutina para el supervisor, la cual distribuye el tiempo de manera equitativa entre todos los supervisores de la jefatura, y este a su vez entre todos sus asesores a cargo, si no se cumple se descuida el tiempo, que es difícil recuperar y no permitirá mejorar y lograr el objetivo de mejora, la rutina se establece desde inicio de mes, y se establece de acuerdo a la cantidad y turno de cada supervisor, en el plan de acción hay fichas establecidas para cada métrica, el cual nos permitirá control, dar seguimiento y evidenciar como se aplica el plan de acción.

El control y seguimiento de la productividad es importante en todo call center que busca alcanzar objetivos y metas trazadas para el mes, el plan de acción aplicado de buena manera y adecuada, tendrá resultados satisfactorios para la jefatura, caso contrario repercutan en pérdidas económicas.

Por último, el clima laboral es importante, lo que busca es fidelizar al asesor con su jefatura, un buen empleado satisfecho permite aumentar su productividad si se siente a gusto en el lugar donde trabaja. Se debe de realizar un cronograma de actividades que motiven al personal y lo fidelicen a mantenerse en la empresa.

El modelo de gestión de supervisión propuesto, debe tener compromiso de todas las partes implicadas, sin ello, no se tendrán resultados favorables, no aumentará la productividad, no será rentable. La propuesta está enfocada en lograr y mejorar en todas las métricas y que los asesores sean modelos de cambio. Además, permite establecer una guía para la instrucción de futuros supervisores que se reincorporen al call center.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero:

El no alcanzar objetivos y metas en la jefatura Cencosud Chile, puede dificultar su rentabilidad y crecimiento de la misma dentro de la empresa, parte importante de ellos es la productividad del personal, si no hay un control y seguimiento idóneo no se puede llegar a obtener resultados adecuados, se determinó que la jefatura no tiene un modelo de gestión de supervisión establecido que evidencie el control y seguimiento.

Segundo:

La productividad en la jefatura tiene que ir en conjunto con la calidad de atención al cliente, ambas deben ir a la par y deben ser enfocadas a resultados, si no hay calidad en el servicio que se otorga no se obtendrán nuevos clientes o fidelizar a los actuales, los objetivos deben estar enlazados a una buena productividad con calidad de atención.

Tercero:

Durante el proceso de la investigación se ha teorizado las teorías de la productividad y calidad de atención que se enfocan a los objetivos de la propuesta y planteamiento del problema que permiten mejorar en busca de la rentabilidad de la jefatura.

Cuarto:

La propuesta ha sido diseñada con la finalidad de establecer un modelo de gestión de supervisión para la jefatura, la cual permita tener control y seguimiento evidenciado adecuado del personal para lograr métricas establecidas, subir el nivel de productividad y ser rentables para la empresa.

Quinto:

La investigación que se presenta y la propuesta para la Jefatura Cencosud Chile se ha orientado en los conocimientos y recomendaciones de profesionales especialistas en call center y atención al cliente, los mismos que analizaron y potenciaron los objetivos propuestos, para finalizar con su validación y aprobación en la implementación del modelo de gestión de supervisión en la jefatura.

Sexto:

La propuesta se basa en un modelo de gestión de supervisión, que será emitida a través de una guía y será desplegada a los supervisores de la jefatura, la cual permitirá evidenciar comparativamente las mejoras productivas entre resultados antes y después del modelo propuesto.

7.2 Sugerencias

Primero:

Al ser necesario implementar un modelo de gestión de supervisión que facilite el aumento de la productividad, se sugiere aplicar la propuesta a la jefatura Cencosud Chile, permitiendo contar con una guía que permita realizar un control y seguimiento idóneo al personal a cargo para alcanzar objetivos y metas, la cual permitirán ser más rentable. Se necesita el compromiso de todos en la jefatura.

Segundo:

Todo el personal de la jefatura debe tener conocimiento de las métricas que se les mide y cuáles son sus objetivos a inicio de mes, y hacia donde están enfocados. La productividad abarca a todo el equipo y estructura de la Jefatura. Además todo el personal, incluyendo supervisores deben tener conocimiento del servicio que brinda, para lo cual se sugiere medir su grado de conocimiento.

- Tercero:** Control y seguimiento del cumplimiento del modelo de gestión de supervisión, esto por parte del jefe de los supervisores, en las reuniones semanales exponer y entrar en debate con las acciones que se toman en el plan de acción propuesto.
- Cuarto:** El modelo de gestión de supervisión debe de realizar según lo propuesto, si se tiene desviaciones no se obtendrán los resultados esperados y no mejorara la productividad.
- Quinto:** El modelo de gestión de supervisión se sugiere ser adaptado a otra jefatura y poder comparar resultados en las mismas métricas.
- Sexto:** Se sugiere realizar una encuesta de clima laboral a la jefatura para poder medir el grado de satisfacción de los trabajadores con la finalidad de que no sea afectada la productividad.

CAPITULO VIII
REFERENCIAS

- Aguilera S. (Ecuador: 2010) *“Plan de mejora del servicio al cliente de call center corporativo de Puntonet a través de la simulación de procesos”* Tesis para optar el título profesional de: Ingeniero de Mercadotecnia. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolqui, Ecuador.
- Álvarez C. (Perú: 2012). *Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima, Perú.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Primera Edición. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Camacho, R. (2008). *¿Qué es un proceso?, Definiciones y elementos*. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/index.php?itemid=19744?&pending=1#pending>.
- Camisón, C. & Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson.
- Camison, C. (2009). *La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad*. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/cursogestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tiposprocesos>.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Castillo M. & Hidalgo L. (Ecuador: 2010). *“Propuesta de mejoramiento de proceso de verificación telefónica en un call center aplicando la metodología DMAIC”*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.

- Chanduvi L. & Quispe F. (Perú: 2012). "Diseño de un tablero de indicadores BSC para el control de la eficiencia operativa de TeleAtento del Perú SAC orientado a la norma COPC". Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministro. 12 ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.
- Coello V. (Ecuador: 2014). "Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)" Tesis para optar el título profesional de: Psicólogo. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Collier, D. y Evans, J. (2009). Administración de operaciones. Bienes, Servicios y Cadenas de valor. 2ª ed. México: Cengage Learning.
- Conde, L. (2005) Diseño e implementación y su evolución hacia un Contact Center, pp. 30 - 34. Cuba: Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones.
- Crewell, Plano-Clark (2010). Diseños mixtos de investigación, Portafolio Investigación
- Crewell, Plano-Clark (2010). Diseños mixtos de investigación, Portafolio Investigación
- De la cruz, J. (2008). Gestión de calidad. Sistemas y modelos (segunda parte). Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-calidad-gestion/gestioncalidad-procesos-gestion-calidad-clasificacion>.
- De la cruz, J. (2008). Gestión de calidad. Sistemas y modelos (segunda parte). Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-calidad-gestion/gestioncalidad-procesos-gestion-calidad-clasificacion>.

- Durand S. (Perú: 2007). “Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos”. Tesis para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima, Perú.
- Dzul Escamilia (2013), Aplicación básica de los métodos científico, México: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.
- Fiallos O. & Soledispa C. (Ecuador: 2012). "Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008". Proyecto de graduación previo a la obtención del título de magister en gestión de la productividad y la calidad. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Flores G. (Chile: 2014). “Condiciones de trabajo en la industria de call center en Chile”. Universidad Académica de Humanismo Cristiano. Tesis para optar el título profesional de Sociólogo, Santiago, Chile.
- Fluss, D. Real-time contact center. New York: Amacom Books.
- Gutierrez, H. (2010). Calidad Total y Productividad. México: Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). Metodología de la investigación científica. México: Mc Graw-Hill
- Huanca S. (Perú: 2014). “Implementación de una mejora continua para una lavandería en el área de lavado al seco” Tesis para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. 14 ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.

Lovera A. (Perú: 2008). "Diseño e implementación de un sistema experto para una plataforma de contact center". Tesis para optar el Título de Ingeniero de las comunicaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Malaver M. (Colombia: 2004). "Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresa del sector de telecomunicaciones". Tesis para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Martínez R. (Perú: 2011). "Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad". Tesis para optar el título profesional de: Ingeniero Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima, Perú.

Morris E., Ancajima A., Chiri C., Galindo J., Guido C., Mejía E. Servicios de contact center basados en offshore outsourcing. Universidad ESAN, 2009. Perú: Cordillera SAC.

Nuñoz, Razo, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis, México: Pearson.

Orozco S. (Perú: 2015). "Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones". Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima, Perú.

Palacios, J. (2000). Sobre los "Call Centers", "Contact Center", BIT. Boletín Informativo de Telecomunicaciones. Disponible: Recuperado de: <http://www.coit.es/publicac/publbit/bit120/call1.html>.

Perez, J. (2010). Gestión por Procesos. Cuarta edición. España: ESIC.

Prokopenko, J. (1989). La Gestión de la Productividad. Suiza: OMT

Salirrosas E. & Rodríguez C. (Perú: 2015). "Estrés laboral y desempeño de los asesores de banca por teléfono del banco de crédito del Perú, distrito de la esperanza". Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Stephen, N. (2006). Planificación y Control de la Producción. México: Pearson

Tovar, A. & Mota, A. (2007). CPIMC: un modelo de administración por procesos. Primera edición. México: Panorama Editorial

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema	Objetivo general	En cuanto a la justificación práctica, el contar con un modelo sistemático de calidad de servicio de atención al cliente post venta y con un modelo de gestión de supervisor, no solo contribuirá con la mejora de la productividad, sino también en la fidelización de los actuales clientes, agregará valor a la jefatura dentro de la empresa y además generará nuevos negocios para ella.
¿Cómo se puede incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017?	Elaborar una propuesta para incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual del servicio de atención de llamadas de la Jefatura.	
	Categorizar las variables involucradas en el objetivo.	
	Diseñar un nuevo modelo de atención del servicio al cliente posventa.	
	Validar el modelo y sus instrumentos.	
Evidenciar comparativamente las mejoras productivas entre el modelo actual y el propuesto.		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
Holístico - Mixto	Proyectiva - Transversal	Muestra Cualitativa
		Muestra Cuantitativa

Anexo 2. Matriz metodológica de la categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Elaborar una propuesta para incrementar la productividad en el servicio de atención de llamadas de la Jefatura Cencosud Chile - TeleAtento del Perú SAC, periodo 2017.	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnosticar la situación actual del servicio de atención de llamadas de la Jefatura. -Categorizar las variables involucradas en el objetivo. -Diseñar un nuevo modelo de atención del servicio al cliente posventa. -Validar el modelo y sus instrumentos. -Evidenciar comparativamente las mejoras productivas entre el modelo actual y el propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Productividad - Servicio de Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos Internos -Talento Humano -Comunicación con el cliente -Satisfacción del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Cualitativa Cuantitativa 	Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Cuestionario

Anexo 3. Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UN CALL CENTER DE LIMA

INSTRUCCIÓN: Este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la Productividad y Gestión que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a su propia experiencia en el centro de trabajo.

A. ¿Cuál es su ocupación?

- | | |
|---------------|---------------------------------------|
| a) Gerente | d) Asesor |
| b) Jefe | e) Gestor de Formación o Capacitación |
| c) Supervisor | f) Gestor de Calidad |

B. Sexo:

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Masculino | b) Femenino |
|--------------|-------------|

C. Edad:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| a) De 18 años a 21 años | c) De 26 años a 30 años |
| b) De 22 años a 25 años | d) De 31 años a mas |

D. Antigüedad Laboral:

- | | |
|--------------------|----------------------|
| a) De 0 a 3 meses | d) De 1 año a 3 años |
| b) De 4 a 7 meses | e) Más de 3 años |
| c) De 8 a 11 meses | |

E. En que horario inicia su jornada laboral:

- Apertura I (06:00, 07:00)
- Apertura II (08:00, 09:00)
- Intermedio I (10:00, 11:00)
- Intermedio II (12:00, 13:00)
- Cierre I (14:00, 15:00, 16:00)

INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (X) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ASPECTOS CONSIDERADOS		VALORACIÓN				
ITEMS	SUB CATEGORÍA PROCESOS INTERNOS	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	
		1	¿Cree usted que el tiempo de conexión total de una jornada laboral que dispone el asesor para la atención al cliente son adecuados?	5	4	3
2	¿Considera usted que las ventas que se realizan en cada llamada en consulta y/o reclamo cumplen con las meta establecida?	5	4	3	2	1
3	¿Cree usted que el Tiempo medio de operación establecido es acorde con el tipo de consultas y/o reclamos que se atienden?	5	4	3	2	1
4	¿Cree usted que el % de tipificación de llamada son las adecuados de acuerdo al escenario que se presenta en la atención?	5	4	3	2	1
ITEMS	SUB CATEGORÍA TALENTO HUMANO	VALORACIÓN				
5	¿Considera usted que las oportunidades de capacitación que se ofrece son periódicas y de utilidad?	5	4	3	2	1
6	¿Considera usted que el clima laboral, disminuye la rotación del personal?	5	4	3	2	1

7	¿Cree usted que es difícil adecuarse a los nuevos cambios en los procesos e instrucciones que se imparten?	5	4	3	2	1
ASPECTOS CONSIDERADOS		VALORACIÓN				
ITEMS	SUB CATEGORÍA COMUNICACION CON EL CLIENTE	Casi Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
8	¿Cree usted que la comunicación con el cliente debe ser fluida, clara y comprensible durante la atención de la llamada?	5	4	3	2	1
9	¿Cree usted que el no atender a su debido tiempo al cliente ocasiona perjuicios?	5	4	3	2	1
10	¿Se evalúa periódicamente y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?	5	4	3	2	1
11	¿Cree usted que el personal está comprometido con la satisfacción al cliente, y se compromete a devolver la llamada en caso no cuente con las respuestas en el momento?	5	4	3	2	1
12	¿Considera usted que existe proactividad en la indagación de información que ayuda en la resolución de las consultas y/o reclamos?	5	4	3	2	1
13	¿Cree usted que las transferencias de información se realizan de manera adecuada y conforme a los procedimientos establecidos?	5	4	3	2	1
14	¿Según usted sugerir la actualización de datos durante la atención de llamadas es pertinente y oportuna?	5	4	3	2	1

15	¿Usted cree que la validación de titularidad se realiza de manera adecuada y homogénea en todas las atenciones?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA						
ITEMS	SATISFACCION EN LA ENTREGA DE INFORMACION	VALORACIÓN				
16	¿Qué tan probable cree usted que se recomiende el servicio del call center a un familiar o a un amigo?	5	4	3	2	1
17	¿Cree usted que usar el IVR o el menú de opciones de la grabadora para comunicarse con el Call center es amigable para los clientes?	5	4	3	2	1
18	¿Cree usted que los requerimientos son solucionados en primera instancia de la llamada?	5	4	3	2	1
19	¿Considera usted que la comunicación es eficiente y generalmente satisface la consulta de los clientes?	5	4	3	2	1
20	¿Considera usted, que es más útil recurrir al canal de atención en las tiendas o la web de la empresa que recurrir al call center?	5	4	3	2	1
21	¿Cree usted que los clientes recomienden la tarjeta Cencosud basados en la atención que reciben por el Call Center?	5	4	3	2	1

Muchas Gracias

Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, KU NAVARRO EDGAR ALAN identificado con DNI Nro. 22289878 Especialista en ASESORIA PRESID actualmente laboro en BANCO DE LA NACION ubicado en AV. JAVIER PRADO procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: PRODUCTIVIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCESOS INTERNOS																			
1	¿Cree usted que el % del tiempo total de una jornada laboral que dispone el asesor para la atención al cliente son adecuados?			/				/				/				/		16	
2	¿Considera usted que la cantidad vendida por cada llamada en consulta y/o reclamo cumplen con las metas establecidas?		/				/				/				/			12	
3	¿Cree usted que el Tiempo medio de operación establecido es acorde con el tipo de consultas y/o reclamos que se atienden?		/				/				/				/			16	

4	¿Cree usted que el % de tipificación de llamada son las adecuadas de acuerdo al escenario que se presenta en la atención?				✓				✓				✓				✓		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: TALENTO HUMANO																			
5	¿Considera usted que las oportunidades de capacitación que se ofrece son periódicas y de utilidad?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿Considera usted que el clima laboral, favorece la rotación del personal?				✓				✓				✓				✓	16	
7	¿Cree usted que es difícil adecuarse a los nuevos cambios en los procesos e instrucciones que se imparten?				✓				✓				✓				✓	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: COMUNICACION CON EL CLIENTE																			
8	¿Cree usted que la comunicación con el cliente es fluida, clara y comprensible durante la atención de llamadas?				✓				✓				✓				✓	16	
9	¿Cree usted que el no atender a su debido tiempo al cliente ocasiona perjuicios?				✓				✓				✓				✓	16	
10	¿Se evalúa periódicamente y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?				✓				✓				✓				✓	16	
11	¿Cree usted que el personal está comprometido con la satisfacción al cliente, y se compromete a devolver la llamada en caso no cuente con las respuestas en el momento?				✓				✓				✓				✓	16	

12	¿Considera usted que existe proactividad en la indagación de información que ayuda en la resolución de las consultas y/o reclamos?				✓				✓				✓				✓	16	
13	¿Cree usted que las transferencias de información se realizan de manera adecuada y conforme a los procedimientos establecidos?				✓				✓				✓				✓	16	
14	¿Según usted la actualización de datos durante una llamada de consulta, es pertinente y oportuna durante una llamada de consulta?				✓				✓				✓				✓	16	
15	¿Usted cree que la validación de titularidad se realiza de manera adecuada y homogénea en todas las atenciones?				✓				✓				✓				✓	16	

Nro.	CATEGORIA: SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: SATISFACCION EN LA ENTREGA DE INFORMACION																			
16	¿Qué tan probable cree usted que se recomiende el servicio del call center a un familiar o a un amigo?				✓				✓				✓				✓	16	
17	¿Cree usted que usar el IVR o el menú de opciones de la grabadora para comunicarse con el call center amigable?				✓				✓				✓				✓	16	
18	¿Cree usted que los requerimientos son solucionados en primera instancia de la llamada?				✓				✓				✓				✓	16	

19	¿Considera usted que la comunicación es eficiente y generalmente satisface la consulta?				✓				✓				✓	16
20	¿Considera usted, que es más útil recurrir al canal de atención en las tiendas o la web de la empresa que recurrir al call center?				✓				✓				✓	16
21	¿Cree usted que los clientes recomienden la tarjeta Cencosud basados en la atención que reciben por el Call Center?				✓				✓				✓	16

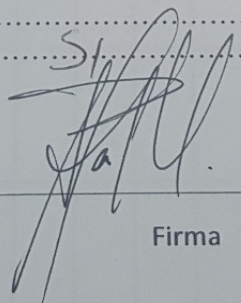
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1. *ND* Debe de añadir..... dimensión/sub categoría:
.....
2. *ND* Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos: *Si*.....

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, RUFFO PAUL CHUQUILIN LOAYZA identificado con DNI Nro. 43713293 Especialista en Ingeniería Sistemas Actualmente laboro en SENATA - S ubicado en SURQUILLO procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA: PRODUCTIVIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCESOS INTERNOS																			
1	¿Cree usted que el % del tiempo total de una jornada laboral que dispone el asesor para la atención al cliente son adecuados?	X						X	X							X		9	Reformular Pregunta
2	¿Considera usted que la cantidad vendida por cada llamada en consulta y/o reclamo cumplen con las metas establecidas?	X						X	X							X		9	Reformular Pregunta
3	¿Cree usted que el Tiempo medio de operación establecido es acorde con el tipo de consultas y/o reclamos que se atienden?			X				X				X				X		16	

4	¿Cree usted que el % de tipificación de llamada son las adecuadas de acuerdo al escenario que se presenta en la atención?				X				X				X					X	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: TALENTO HUMANO																				
5	¿Considera usted que las oportunidades de capacitación que se ofrece son periódicas y de utilidad?				X				X				X					X	16	
6	¿Considera usted que el clima laboral, ^{es malo} favorece la rotación del personal?				X				X				X					X	16	
7	¿Cree usted que es difícil adecuarse a los ^{nuevos} cambios en los procesos e instrucciones que se imparten?				X				X				X					X	16	
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: COMUNICACION CON EL CLIENTE																				
8	¿Cree usted que la comunicación con el cliente es fluida, clara y comprensible durante la atención de llamadas? ^{la llamada?}				X		X				X						X	13		
9	¿Cree usted que el no atender a su debido tiempo al cliente ocasiona perjuicios?				X				X				X					X	16	
10	¿Se evalúa periódicamente y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?				X				X				X					X	16	
11	¿Cree usted que el personal está comprometido con la satisfacción al cliente, y se compromete a devolver la llamada en caso no cuente con las respuestas en el momento?				X				X				X					X	16	

12	¿Considera usted que existe proactividad en la indagación de información que ayuda en la resolución de las consultas y/o reclamos?				X			X				X			X			16	
13	¿Cree usted que las transferencias de información ^{llamadas} se realizan de manera adecuada y conforme a los procedimientos establecidos?				X			X				X			X			14	
14	¿Según usted la actualización de datos durante una llamada de consulta, es pertinente y oportuna durante una llamada de consulta?	X						X				X			X			10	Reformular Preguntas
15	¿Usted cree que la validación de titularidad se realiza de manera adecuada y homogénea en todas las atenciones?				X			X				X			X			16	Reformular Preguntas

Nro.	CATEGORIA: SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: SATISFACCION EN LA ENTREGA DE INFORMACION																			
16	¿Qué tan probable cree usted que se recomiende el servicio del call center a un familiar o a un amigo?				X				X				X			X		16	
17	¿Cree usted que usar el IVR o el menú de opciones de la grabadora para comunicarse con el call center ^{ES} amigable?				X				X				X				X	16	
18	¿Cree usted que los requerimientos son solucionados en primera instancia de la llamada?				X				X				X				X	16	

19	¿Considera usted que la comunicación es eficiente y generalmente satisface la consulta?			X				X				X	16
20	¿Considera usted, que es más útil recurrir al canal de atención en las tiendas o la web de la empresa que recurrir al call center?			X				X				X	16
21	¿Cree usted que los clientes recomienden la tarjeta Cencosud basados en la atención que reciben por el Call Center?			X				X				X	16

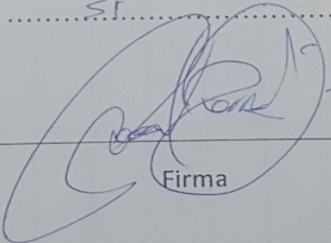
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1. *SI*...Debe de añadir *y reformular*.....dimensión/sub categoría:
las preguntas con observaciones ya que por respuesta positiva o negativa no resuelve nada.
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos: *SI*.....

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 1. Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Fernando Alexi Nolazo Labajos identificado con DNI Nro. 40086182 Especialista en Metodología de la T.S. Actualmente laboro en La Universidad W. Gier ubicado en Lima procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: PRODUCTIVIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROCESOS INTERNOS																			
1	¿Cree usted que el % del tiempo total de una jornada laboral que dispone el asesor para la atención al cliente son adecuados?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Considera usted que la cantidad vendida por cada llamada en consulta y/o reclamo cumplen con las metas establecidas?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Cree usted que el Tiempo medio de operación establecido es acorde con el tipo de consultas y/o reclamos que se atienden?				✓				✓				✓				✓	16	

4	¿Cree usted que el % de tipificación de llamada son las adecuadas de acuerdo al escenario que se presenta en la atención?				✓													✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: TALENTO HUMANO																			
5	¿Considera usted que las oportunidades de capacitación que se ofrece son periódicas y de utilidad?				✓													✓	16
6	¿Considera usted que el clima laboral, favorece la rotación del personal?				✓													✓	16
7	¿Cree usted que es difícil adecuarse a los nuevos cambios en los procesos e instrucciones que se imparten?				✓													✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: COMUNICACION CON EL CLIENTE																			
8	¿Cree usted que la comunicación con el cliente es fluida, clara y comprensible durante la atención de llamadas?				✓													✓	16
9	¿Cree usted que el no atender a su debido tiempo al cliente ocasiona perjuicios?				✓													✓	16
10	¿Se evalúa periódicamente y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación?				✓													✓	16
11	¿Cree usted que el personal está comprometido con la satisfacción al cliente, y se compromete a devolver la llamada en caso no cuente con las respuestas en el momento?				✓													✓	16

12	¿Considera usted que existe proactividad en la indagación de información que ayuda en la resolución de las consultas y/o reclamos?				✓															✓	16	
13	¿Cree usted que las transferencias de información se realizan de manera adecuada y conforme a los procedimientos establecidos?				✓															✓	16	
14	¿Según usted la actualización de datos durante una llamada de consulta, es pertinente y oportuna durante una llamada de consulta?				✓															✓	16	
15	¿Usted cree que la validación de titularidad se realiza de manera adecuada y homogénea en todas las atenciones?				✓															✓	16	

Nro.	CATEGORIA: SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: SATISFACCION EN LA ENTREGA DE INFORMACION																						
16	¿Qué tan probable cree usted que se recomiende el servicio del call center a un familiar o a un amigo?				✓															✓	16	
17	¿Cree usted que usar el IVR o el menú de opciones de la grabadora para comunicarse con el call center amigable?				✓															✓	16	
18	¿Cree usted que los requerimientos son solucionados en primera instancia de la llamada?				✓															✓	16	

19	¿Considera usted que la comunicación es eficiente y generalmente satisface la consulta?				✓					✓					✓			✓	16	
20	¿Considera usted, que es más útil recurrir al canal de atención en las tiendas o la web de la empresa que recurrir al call center?				✓					✓					✓				✓	16
21	¿Cree usted que los clientes recomienden la tarjeta Cencosud basados en la atención que reciben por el Call Center?				✓					✓					✓				✓	16

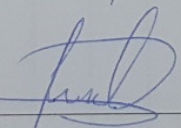
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1. ~~.....Debe de añadir.....~~.....dimensión/sub categoría:
.....
2. ~~.....Debe añadir.....~~ ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos: *Si cumple*

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 5. Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de mejora de la Productividad en el servicio atención clientes Call
 Nombre de la propuesta: Modelo de gestión de supervisión
 Yo, Rosie López Venutis identificado con DNI Nro 10257193-2 Especialista en Experiencia clientes
 Actualmente laboro en Centros Ubicado en Santiago. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

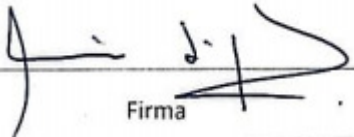
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. Es recomendable porque permite medir productividad
2. Es aplicable; facilita aumentar la productividad
3. El modelo que se propone se adecua a la jefatura Cencosud Chile

Es todo cuanto informo;


Firma

ROIRE LÓPEZ URRUTIA
Supervisora de call center
Gerencia Call Center y Servicio al Cliente

Retail Financiero



Agustinas 785 - 4 to Piso - Santiago Centro
Teléfono: +56 2 3369395
Móvil: +56 958918834

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center
 Nombre de la propuesta: Modelo de gestión de supervisión

Yo, RUFFO RAUL CHUQUILIN LOAYZA identificado con DNI Nro 43213293 Especialista en ATC call center
 Actualmente laboro en ATENTO Ubicado en AJE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/Ingeniería.	X		X		X		se brindan sugerencias	
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática		X		X	X		Definir numéricamente como ayuda a los mejores de la parte bnd	
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado		X	X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			



Y después de la revisión opino que:

1. Dada la importancia de las observaciones brindadas y alazar
2. Entizar las acciones metodológicas con el objetivo del proyecto
3. Si es factible y viable iniciar este proyecto

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6. Evidencia de la visita a la empresa

La empresa TeleAtento del Perú SAC. se encuentra en el distrito de Ate, tiene una capacidad para más de 12 000 empleados.



Figura 46. Campus de Ate

Dentro de la empresa está dividido en gerencias y esta a su vez en Jefaturas, la jefatura Cencosud Chile, tiene 70 puestos para asesores y 5 puestos para supervisores.

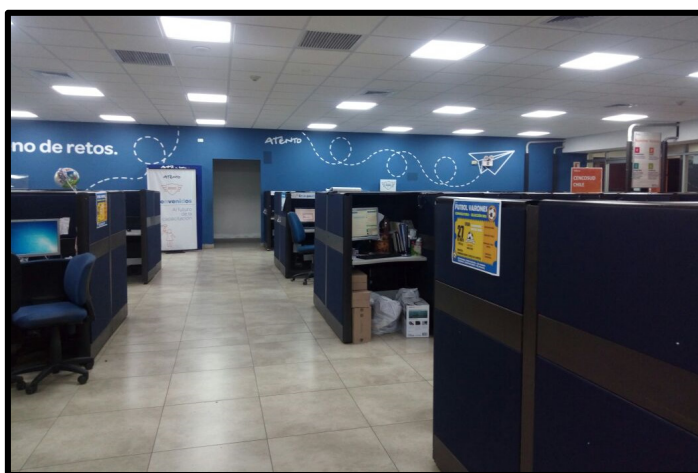


Figura 47. Jefatura Cencosud Chile

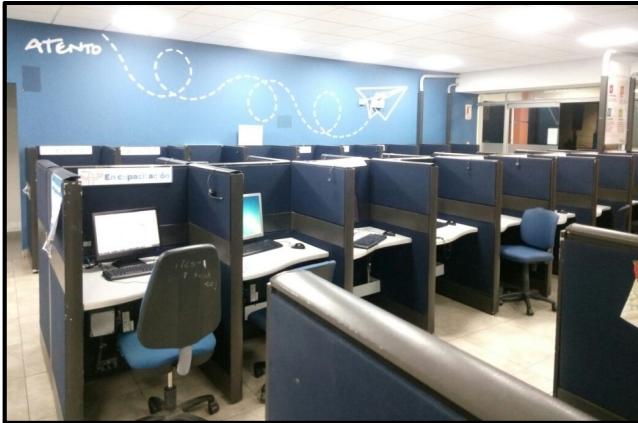


Figura 48. Puestos de Asesores de Plataforma

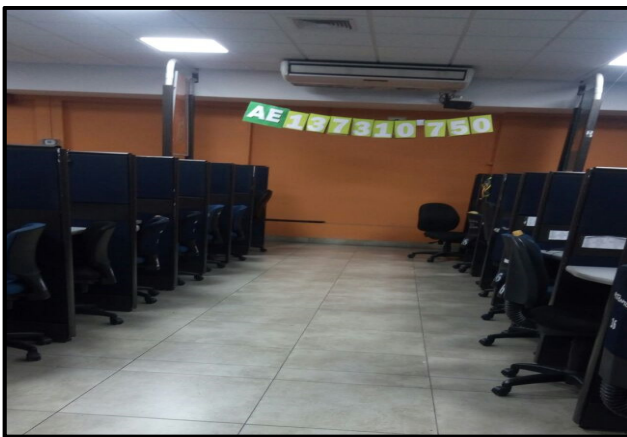


Figura 49. Puestos de Asesores – Roots



Figura 50. Asesores atendiendo llamadas

En la Jefatura se premia el desempeño de los asesores periódicamente



Figura 51. Premiación de Calidad de atención al cliente



Figura 52. Premiación por Crosseling

Además, se realiza una premiación cada año, donde se reconoce el desempeño de las jefaturas de la empresa.



Figura 53. Premiación de Mejor Jefatura 2016

Anexo 7. Evidencia de la propuesta.

La integración y comunicación entre el supervisor y su trabajador debe ser adecuada, es por ello que es importante realizar dinámicas de integración, para que se puedan conocer todo el personal.



Figura 54. Dinámica de Grupo

En las reuniones de equipo de supervisión se comunica los objetivos del mes, y como se trabajará en ello, cuáles serán las acciones y plan semanal a trabajar.

En este caso, se explica los objetivos para obtener un bono de reconocimiento por alcanzar las métricas del call center.



Figura 55. Reunión de Equipo

Parte importante es el clima laboral del equipo de supervisión, parte de ello se trabaja realizando actividades fuera del trabajo, como por ejemplo ir al cine y cenar en equipo.



Figura 56. Clima Laboral

A continuación, se muestra la comparación de los resultados positivos que se obtuvieron.

En primer lugar, mostramos los resultados de TMO (tiempo de duración de llamada).

Al inicio teníamos 10 asesores fuera de objetivo.

Asesor	TMO	ACD	ACW	HOLD
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	315	306	9	0
JARAMILLO VILELA FABIOLA	234	211	19	4
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	228	197	16	16
RAMIREZ ZEGARRA KATY	287	176	18	3
ROBLES GARCIA YESICA DINA	264	234	24	6
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	299	184	16	11
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	208	188	11	9
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	231	201	27	3
BALTAZAR TAIPE YESENIA INGRID	370	359	11	0
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	314	279	22	13
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	362	333	8	21
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	244	230	4	11
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	290	203	7	25
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	300	166	4	22
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	450	420	10	20

Figura 57. TMO Inicial

Luego de aplicar el modelo de gestión de supervisión, tenemos solo 4 asesores fuera de objetivo.

Asesor	TMO	ACD	ACW	HOLD
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	230	300	6	0
JARAMILLO VILELA FABIOLA	208	200	8	0
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	213	210	2	1
RAMIREZ ZEGARRA KATY	186	180	5	1
ROBLES GARCIA YESICA DINA	232	220	9	3
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	271	265	3	3
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	183	172	5	6
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	280	267	5	5
BALTAZAR TAIPE YESENIA INGRID	272	260	8	4
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	259	281	13	4
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	306	290	6	10
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	226	215	6	5
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	202	189	3	10
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	215	198	2	15
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	267	245	10	12

Figura 58. TMO Final

En segundo lugar, mostramos el resultado positivo de los tiempos de conexión, el cual ha sido de utilidad y permitió atender más llamadas.

Al inicio teníamos 7 asesores con tiempos de conexión muy bajos

Asesor	Tiempos Conexión
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	214:45:55
JARAMILLO VILELA FABIOLA	316:53:12
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	181:53:18
RAMIREZ ZEGARRA KATY	207:43:53
ROBLES GARCIA YESICA DINA	224:27:20
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	158:19:32
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	133:45:28
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	188:40:21
BALTAZAR TAIBE YESENIA INGRID	191:14:09
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	203:01:51
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	194:45:22
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	175:14:52
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	214:55:55
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	221:55:55
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	203:51:48

Figura 59. Conexión Inicial

Después de aplicar el modelo, los tiempos de conexión aumentaron, quedando 3 asesores fuera de objetivo, se proyecta que todos estén dentro de objetivo

Asesor	Tiempos Conexión
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	204:45:55
JARAMILLO VILELA FABIOLA	317:53:12
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	203:01:51
RAMIREZ ZEGARRA KATY	209:43:53
ROBLES GARCIA YESICA DINA	225:27:20
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	221:59:55
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	135:45:28
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	224:27:20
BALTAZAR TAIBE YESENIA INGRID	184:14:09
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	221:55:55
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	224:27:20
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	177:14:52
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	206:55:55
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	223:55:55
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	201:51:48

Figura 60. Conexión Final

En tercer lugar, está la calidad de atención, ello se basa en las notas y evaluaciones que se realizan a los asesores de call center.

Al inicio teníamos 5 asesores con nota desaprobatória, lo cual otorgaban una mala atención.

Asesor	CALIDAD
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	100%
JARAMILLO VILELA FABIOLA	100%
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	100%
RAMIREZ ZEGARRA KATY	33%
ROBLES GARCIA YESICA DINA	100%
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	67%
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	67%
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	100%
BALTAZAR TAIPE YESENIA INGRID	67%
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	0%
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	100%
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	100%
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	100%
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	100%
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	100%

Figura 61. Calidad Inicial

Después de aplicar el modelo, todos los asesores están con nota aprobatoria y otorgan una calidad de atención en cada llamada.

Asesor	CALIDAD
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	100%
JARAMILLO VILELA FABIOLA	92%
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	100%
RAMIREZ ZEGARRA KATY	95%
ROBLES GARCIA YESICA DINA	100%
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	91%
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	94%
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	100%
BALTAZAR TAIPE YESENIA INGRID	93%
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	95%
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	100%
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	100%
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	98%
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	100%
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	95%

Figura 62. Calidad Final

En cuarto lugar, el incremento en las ventas, se refleja considerablemente, ya que, con este modelo de gestión, se realiza un seguimiento más minucioso.

Al inicio, se tenía 5 asesores fuera del mínimo de ventas.

Asesor	Q Ventas	SAE	REPAC	AE
ROBLES GARCIA YESICA DINA	43	10	8	25
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	55	11	8	36
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	8	2	4	2
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	58	6	12	40
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	24	6	3	15
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	29	9	2	18
RAMIREZ ZEGARRA KATY	65	25	19	21
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	106	20	26	60
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	119	30	19	70
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	36	9	10	17
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	71	25	13	33
BALTAZAR TAIBE YESENIA INGRID	26	11	5	10
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	25	4	12	9
JARAMILLO VILELA FABIOLA	42	7	20	15
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	37	9	17	11

Figura 63. Ventas Inicial

Con el modelo de gestión, todos los asesores tienen más ventas de lo mínimo, lo cual genera más ingresos económicos para ellos y la jefatura.

Asesor	Q Ventas	SAE	REPAC	AE
ROBLES GARCIA YESICA DINA	56	16	15	25
DE LA TORRE FERNANDEZ ENRICO	65	14	15	36
YACOLCA MAXIMILIANO DIANA LILIANA	31	10	11	10
WONG PEREZ YASMIN DEL PILAR	68	16	12	40
SUCASAIRE SUCASAIRE GUILLERMO	35	15	5	15
TEJADA PICHEN GRABIELA FREDESVINDA	37	12	6	19
RAMIREZ ZEGARRA KATY	70	30	19	21
HERRERA REYMUNDO LUCIA VALENTINA	117	32	30	55
CAÑARI CAMARENA ANA MARIA	95	34	25	36
PRADO MONTES CHRISTIAN GUILLERMO	45	13	15	17
SULCA ANCHAYHUA FLOR DE MARIA	73	27	13	33
BALTAZAR TAIBE YESENIA INGRID	36	12	9	15
SANCHEZ CARNERO LUCIA VANESSA	39	16	12	11
JARAMILLO VILELA FABIOLA	50	15	20	15
TACURI PELAEZ ROMINA BETZABETH	39	11	17	11

Figura 64. Ventas Final