



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA



**PROPUESTA DE MEJORA PARA UN
PROCESO CRÍTICO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS TELEFÓNICOS**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:
LUIS ALBERTO GUZMAN RIOS

ASESOR:
ING. CARLOS SÁNCHEZ MEJÍA VALENZUELA

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F. 2014

Dedicatorias

A Dios, por otorgarme siempre su bendición en todo mi camino y ayudarme a cumplir todos mis sueños.

Mamá, a ti por ser una base fundamental en mi vida, por brindarme siempre tu apoyo para superar cada uno de mis obstáculos que la vida me ha puesto. Gracias por dejarme alcanzar mis sueños, por celebrar conmigo mis logros y por darme ánimos en mis tropiezos, solamente me queda decirte, te amo mamá.

Papá, a ti por demostrarme que esforzándote siempre lograras los mejores resultados, porque buscaste siempre darme lo mejor y que nada me faltara, tu apoyo incondicional en cada etapa de mi vida ha sido fundamental para llegar hasta esta instancia, siempre tendrás mi cariño y mi admiración, te amo papá.

A mis hermanos, Víctor, Mayumi, Yessica y Daniel, mis grandes compañeros en la vida, porque con ellos he contado siempre, pasando buenos momentos y malos también, pero sobre todo, porque han sabido comprender cada una de mis decisiones.

A mis abuelitos, a los que día a día me animan a seguir adelante y porque son una gran muestra de que con esfuerzo, cariño y dedicación siempre puedes conseguir grandes cosas, los quiero demasiado.

A mis tíos, Javier, Sergio, Enrique, Rubén y Kenji, porque sin ustedes no hubiera sido posible llegar hasta donde estoy, siempre apoyándome en cada uno de mis problemas y ayudándome a salir adelante, porque siempre puedo contar con ustedes en los momentos más difíciles, los quiero mucho.

A mis tías, Mónica, Alejandrina y Aurora, porque son parte importante en mi vida y porque cuando necesite un consejo sé que podrán dármele.

A mis primos Soledad y Melitón, con los que compartí una infancia inolvidable.

A mi primo Mateo, porque llegaste a alegrar mi vida con cada sonrisa que nos regalas, porque llegas a formar parte de esta gran familia, de ahora en adelante tendrás todo mi apoyo y mi cariño, te quiero mucho Mateito.

A mis amigos, con los que pase momentos inolvidables y con los que sé que podré contar cuando lo necesite, gracias por todo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a mi querida Facultad de Ingeniería por brindarme las herramientas para ser un profesionalista.

Agradecimientos

Al Ing. Carlos Sánchez Mejía Valenzuela, por brindarme su ayuda y conocimientos para poder lograr terminar el presente proyecto.

A cada uno de mis sinodales por dedicar su tiempo a revisar mi trabajo.

Al programa universitario de estudios de la diversidad cultural y la interculturalidad por el apoyo económico y moral que me proporcionaron durante toda mi carrera.

Índice

Índice de figuras	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. Descripción de la empresa.....	7
1.1 Organigrama de la empresa	8
1.2 Descripción del puesto de trabajo	9
Capítulo 2. Marco de referencia	11
2.1 Palabras claves.....	11
2.2 ¿Qué es un call center?	13
Capítulo 3. Desarrollo del proyecto	16
3.1 Justificación del proyecto	16
3.2 Objetivos del proyecto.....	17
3.3 Diagnostico de la empresa.....	17
3.4 Problemática	20
3.5 Metodología a utilizar	22
3.6 Implementación.....	24
3.7 Análisis FODA.....	25
3.8 Levantamiento de necesidades	26
3.9 Definición del proceso de mejora	27
3.10 Plataforma de calidad	35
3.11 Prueba piloto	39
Capítulo 4. Resultados	42
4.1 Estadísticos.....	42
4.2 Llamadas	45
4.3 Tiempo del agente	46
4.4 Promedio de duración en llamadas (min).....	47
4.5 Promesas de pago	48
4.6 Cierres	49
4.7 Calidad.....	50
4.8 Costos.....	50
Capítulo #5. Conclusiones.....	52
Bibliografía	54

Índice de tablas

Tabla 1.1 Actividades y área de conocimiento

Tabla 3.1 Plataforma de calidad

Tabla 5.1 Performance del mes de Noviembre

Tabla 5.2 Performance del mes de Enero

Índice de figuras

Figura 1.1. Organigrama

Figura 2.1 Elementos de un proceso

Figura 2.2 Relación entre elementos de un CC

Figura 3.1 Diagrama de Ishikawa

Figura 3.2 Metodología a utilizar

Figura 3.3 Análisis FODA

Figura 3.4 Diagrama de flujo para tratamiento de cuentas

Figura 3.5 Diagrama de flujo de tratamiento de cuentas mejorado

Figura 3.6 Dictaminaciones

Figura 4.1 Llamadas del mes de Noviembre y Enero

Figura 4.2 Tiempo de conexión del mes de Noviembre y Enero

Figura 4.3 Duración de llamadas Noviembre y Enero

Figura 4.4 Promesas de pago del mes de Noviembre y Enero

Figura 4.5 Cierres del mes de Noviembre y Enero

Figura 4.6 Costos y utilidades del mes de Noviembre

Figura 4.7 Costos y utilidades del mes de Enero

Introducción

El presente trabajo de tesis es para recibir el grado de Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es un estudio que concretiza las ideas, conocimientos, teorías, esfuerzos, opiniones obtenidos dentro del tiempo de estudio en la carrera.

Hoy en día existen infinidad de empresas encargadas de ofrecer algún servicio, anteriormente se tenía más presencia de empresas dedicadas especialmente a la producción, por lo que no se tenía algún interés en crear empresas dedicadas a los servicios, así que cuando se dispusieron a investigar sobre el negocio de las empresas de servicios muchos se dieron cuenta de lo benéfico que podría ser formar alguna empresa de este tipo, algunos ejemplos de este tipo de empresas son: las aerolíneas, los hospitales, paquetería, cines, entre muchas otras empresas.

Un *call center* o un *contac center* es una empresa que presta servicios telefónicos de diferentes tipos, ya sea para ofrecer algún producto, para ofrecer promociones de empresas, para cobrar saldos vencidos, entre otros servicios más.

Se menciona de una forma muy breve que es un call center porque es lo relacionado a al tema del presente trabajo, en el cual busco explicar primeramente la metodología utilizada para resolver el problema de la empresa *Legal Advise Contac Center S. A.* (el cual se desarrollará más adelante), proponer una metodología de mejora y con la cual pudiéramos obtener los mejores resultados económicamente y como empresa, buscando tener siempre esa comunicación entre los dueños y los trabajadores del *Call Center*.

Capítulo 1. Descripción de la empresa

Legal Advice Contac Center S. C. es una firma de abogados especializados en diversas áreas del Derecho Mexicano, con sede en la Ciudad de México, D. F., Guadalajara, Oaxaca, Cancún y Mérida.

Como firma proveedora de servicios telefónicos, su activo más importante son las personas que lo integran; un equipo experimentado de ejecutivos telefónicos, que en su trayectoria profesional se han desarrollado, lo cual ha generado en ellos solidez en el manejo de habilidades compatibles con los fines de la empresa, tales como servicio al cliente, solución de conflictos, mejora continua y productividad.

Cuenta con un horario de servicio de las 8:00 horas a las 21:00 horas y utiliza herramientas de alta tecnología para llevar a cabo el cobro ya sea a través de gestiones telefónicas o a través de visitas domiciliarias.

Los gestores telefónicos y de campo tienen asignaciones específicas a efecto de brindar un servicio especializado a nuestros clientes.

El objetivo de la firma es otorgar un servicio de calidad y valor para sus clientes actualizando los sistemas y procedimientos para alcanzar un mayor porcentaje de productividad en la recuperación de sus productos, créditos o garantías, adecuándose a las necesidades de cada uno de sus clientes.

Actualmente el *call center* cuenta de forma independiente con la siguiente estructura:

- 40 gestores telefónicos
- 13 pasantes
- 7 abogados litigantes
- 15 gestores de campo
- 1 Analista de sistemas
- 2 mensajeros
- 2 asistentes de Dirección
- 2 Choferes de Dirección

Asimismo cuentan con los siguientes sistemas y medios tecnológicos:

- Conmutador Digital con líneas 4 líneas digitales
- Telefonía IP
- Sistema Nuxiba para manejo de marcadores predictivos, grabación de llamadas, coaching, envío de mensajes de texto, diseño de campañas con llamadas y mensajes personalizados, reportes al instante y visibles a través de internet.
- Sistema para envío de correos electrónicos
- Cámaras de seguridad inalámbrica y visión nocturna.
- Servidores Dedicados
- Red Corporativa con teléfonos BlackBerry
- Coches utilitarios y motocicletas

1.1 Organigrama de la empresa

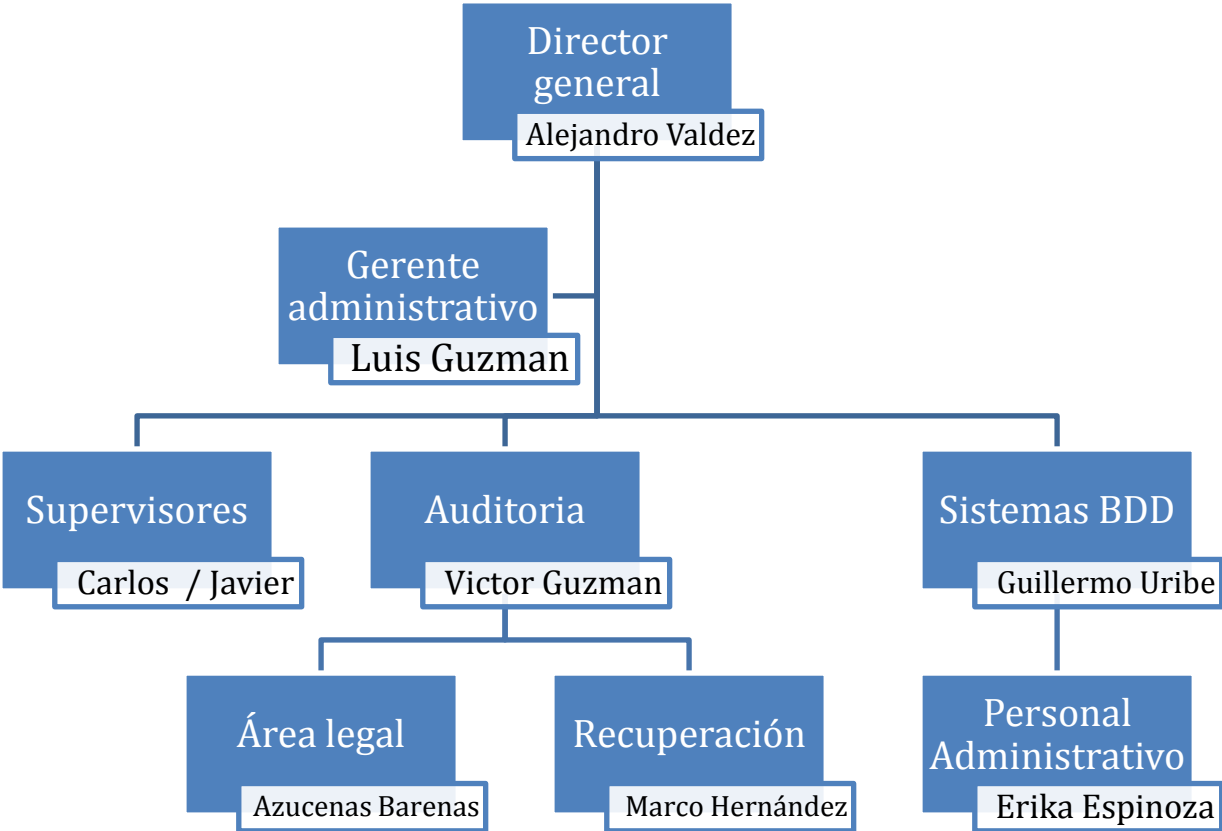


Figura 1.1. Organigrama
Fuente: elaboración propia

1.2 Descripción del puesto de trabajo

Nombre del puesto: Gerente Administrativo.

Objetivos:

- Establecer todos los procesos de las actividades más importantes dentro del *Call Center*.
- Implementación de mejora continua en todas las áreas del *Call Center*.
- Creación de un área de calidad, la cual se encargue de revisar y supervisar que todo se cumpla conforme a los estándares establecidos.
- Reducir los costos que se generan dentro del *Call Center* en el área operativa.
- Búsqueda de nuevos proyectos para el *Call Center*.

Principales retos:

- Manejo de personal
- Trabajar bajo presión
- Trabajar sin ninguna experiencia
- Trabajar en un puesto que reporta todo a un jefe

Actividades y área de conocimiento

Las actividades que he realizado como gerente administrativo son muy variadas, pero a continuación se presentan las más importantes:

Tabla 1.1 Actividades y área de conocimiento

Actividades	Área de conocimiento
Mapeo y elaboración de procesos (diagramas de flujo y diagramas de Gantt)	Estudio del trabajo, sistemas de planeación
Proyectos de mejora de procesos	Reingeniería de sistemas, sistemas de planeación
Estandarización de métodos de trabajo	Estudio del trabajo, reingeniería de sistemas
Elaboración de pronósticos	Estadística aplicada, planeación y control de la producción
Creación de indicadores de desempeño	Estudio del trabajo, estadística

Fuente: elaboración propia

Mapeo y elaboración de procesos (diagramas de flujo y diagramas de Gantt)

Una de las actividades principales dentro del *Call Center* es el mapeo de los procesos que ya se tienen dentro de la empresa, lo cual nos ayuda a tener un mejor control sobre los procesos y poder identificar los posibles puntos de mejora en los que se tienen mayor problema.

Además, es importante elaborar los procesos de las actividades dentro de la empresa que no tengas un proceso definido, ya que esto le da mayor control y un mejor seguimiento a las actividades a realizar.

Proyecto de mejora de procesos

Como parte de las actividades clave que se tienen dentro de la empresa está la mejora de procesos, esto con la finalidad de no caer en la monotonía, ya que sabemos que es fundamental la mejora continua en cada uno de los procesos con los que se cuentan dentro de la empresa.

Estandarización de métodos de trabajo

Un punto importante y por el cual se realiza este trabajo es que las personas dentro de la empresa, aunque desarrollen la misma actividad, cada quien la realiza de la manera en que mejor le parezca, lo que lleva a tener muchos errores ya sea en captura, entrega o alguna finalidad que tenga la actividad. Es por eso que se busca estandarizar las actividades por áreas, para que todo se elabore bajo un mismo formato o un mismo proceso y no se puedan cometer errores que a la larga puedan perjudicar directamente a la empresa.

Elaboración de pronósticos

Otra actividad a destacar es la de la elaboración de pronósticos para la empresa, esto referente a las cuentas que se le asignan al *Call Center*, ya que del número final de asignación del mes nos piden como meta la reactivación de un porcentaje de la asignación total, por lo que los pronósticos nos ayudan a saber cómo vamos a manejar las cuentas y que cuentas serían nuestra prioridad dependiendo del número de cuentas que vayamos a tener.

Creación de indicadores de desempeño

Dentro de la empresa siempre es importante saber cómo evaluar cada proceso o a cada ejecutivo, por lo que se busca tener indicadores de desempeño, los cuales tendrán como base los mejores resultados que ha tenido la empresa en diferentes rubros, además de obtener las estadísticas de cada uno de los ejecutivos para saber que avance o retroceso se tiene con cada uno de ellos por mes.

Capítulo 2. Marco de referencia

2.1 Palabras claves

Primeramente, considerando algunos temas que se tratarán en el presente proyecto, es indispensable desglosarlos para su mayor entendimiento y no pueda causar algún problema más adelante.

Proceso

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. [1] Es importante reconocer que a nadie se le puede acreditar el descubrimiento o el invento de los procesos, ya que no fueron necesarios búsquedas para hallar esta información, desde la prehistoria ya existían proceso, ya sea de caza, de pesca o de alguna otra cosa.

Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que esta palabra tiene es: “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. [1]

Mencionado lo anterior podemos ver que un proceso es una actividad donde se busca que lo que se hace, ya sea en un servicio o en producción, pueda satisfacer las necesidades de nuestro cliente.

Es indispensable conocer los principales puntos o elementos de un proceso:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o

técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un *output* con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc. [2]

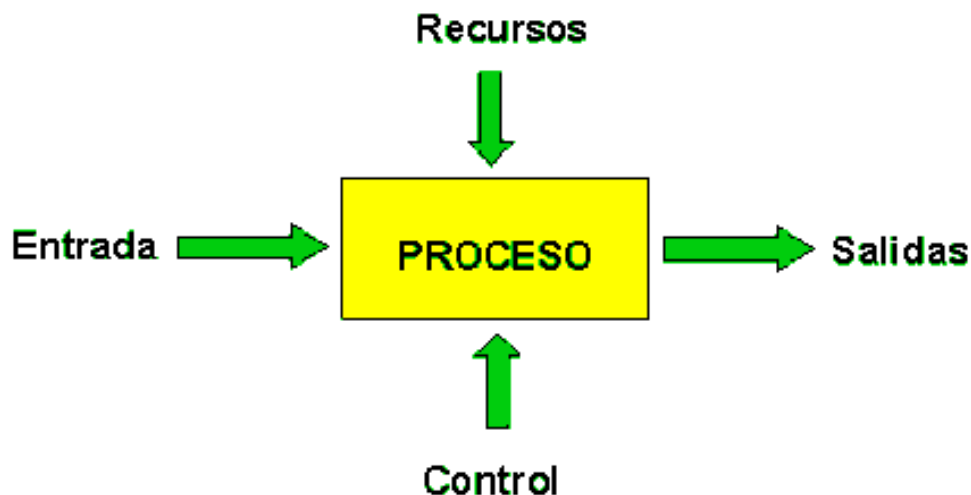


Figura 2.1. Elementos de un proceso
Fuente: <http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf>

Considerando lo anterior, es indispensable tomar en cuenta tres partes de los elementos, la salida, la entrada y el proceso; esto se debe a que son los puntos más importantes dentro de esta actividad y que sin ellas no se podría lograr tener un proceso.

2.2 ¿Qué es un *call center*?

A partir de la década de 1960 comenzó a adquirir importancia el análisis de los servicios como motores del crecimiento de la economía, debido a la incorporación de procesos innovadores dentro de ellos y al uso inicial de tecnologías de automatización. Se empezó a constatar la separación entre un sector de servicios tradicional y otro en el cual la demanda era creciente y se sustentaba en procesos ligados a empresas dinámicas y tecnológicamente avanzadas, así como el uso de información y conocimiento como factores de trabajo profesional. [3]

La industria de telecomunicaciones se desarrolló a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que querían masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores o sus clientes potenciales.

Los *Call Center* (CC) y los servicios que producen constituyen un fenómeno productivo emblemático de la economía de los servicios basados en TIC y su papel ha sido crear un campo de interacción entre las empresas y el consumidor, la cual es un factor intangible de competitividad para las primeras. Desde sus inicios, en la década de 1970, los *Call Center* aceleraron las transacciones del mercado mediante el concepto del telemarketing, y a partir de entonces los centros de llamadas y sus proveedores tecnológicos se han expandido hasta representar un sector económico global. [3]

Un *Call Center* constituye un centro de producción de telemensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio técnico; proceso, organización y coordinación del trabajo. La esencia del proceso de esta empresa es la negociación entre el cliente y el teleoperador (o mejor conocido como gestor telefónico) todo dependiendo del giro de la empresa, es decir, a que se dedique el call center. [4]

Los primeros *call center* de gran tamaño fueron el resultado de una reestructuración interna de organizaciones con una gran base de clientes, como bancos, compañías de seguros, de telecomunicaciones, informática, comercio, pero actualmente los grandes *Call Center* son también proveedores independientes y especializados que abarcan todos los servicios. [3]

Como toda empresa de producción de bienes, un *Call Center* también puede ser analizado de la misma manera; una empresa de este tipo también tiene un proceso definido que se debe seguir con mucho cuidado, ya que cualquier error puede costarle a la empresa mucho dinero, es por eso que también es necesario aplicar mejoras en dichos procesos para seguir mejorando cada vez más como empresa.

En un estudio sobre la implantación de los *Call Center* en gran Bretaña se advierte que los factores de localización son similares en la sociedad de la información y en la sociedad industrial: el trabajo de bajo costo, de alta calificación; la existencia de

espacios adaptables para la instalación de los *Call Center* y una dotación de infraestructura necesaria para las telecomunicaciones y la movilidad de la mano de obra. [3]

Los *Call Center* producen bienes homogéneos: comunicación e información de determinadas características, con un valor de uso determinado que es preservar o ampliar el mercado de las empresas. Estos bienes son resultado específico de una combinación de tecnologías y uso de la fuerza de trabajo, bajo cierta organización, lo cual define a una organización productora de servicios que denominamos precisamente *Call Center*. [3]

Los *Call Center* producen un servicio para mercados masificados y al mismo tiempo singularizado: esa combinación es la base de la competencia que emprenden las empresas con este servicio comunicacional ya que se logra captar al mayor mercado posible y con la mayor definición de necesidades posible. Por ello los *Call Center* son instrumentos de competitividad para varios otros sectores del consumo en la economía: bancario-financiero, telecomunicaciones, comercio, etcétera. [3]

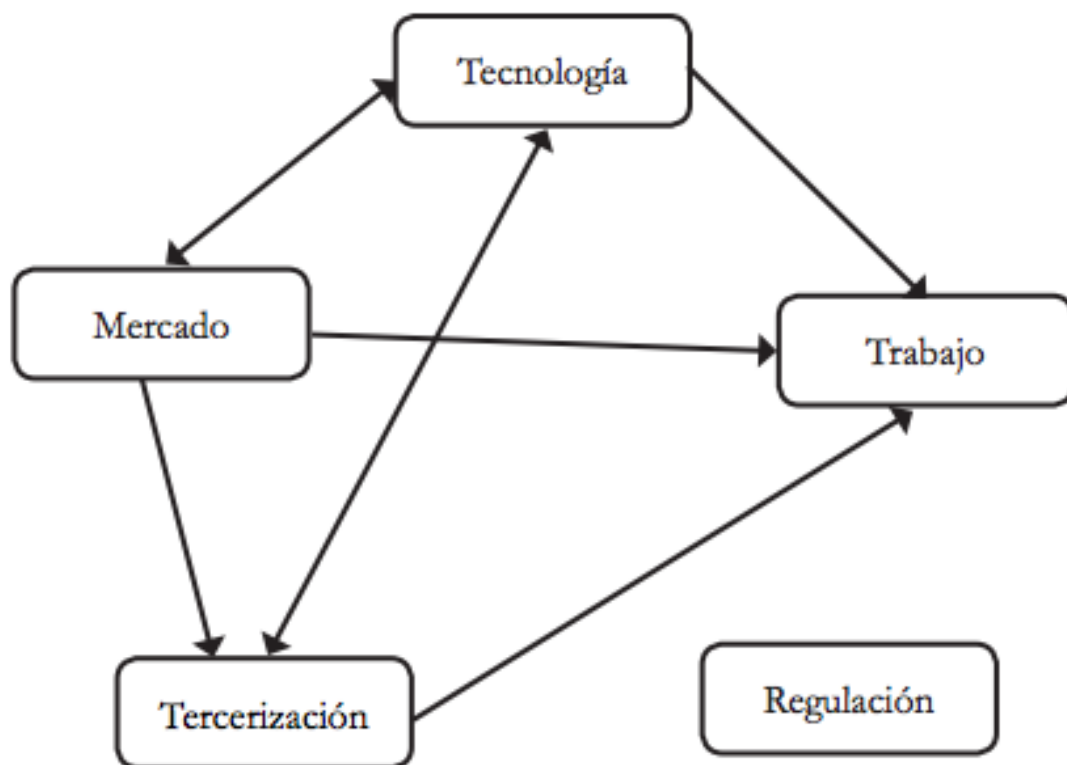


Figura 2.2. Relación entre elementos de un *Call Center*
Fuente: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?>

Actualmente, en este siglo, el sector fue abarcando nuevos mercados, aumentando el número de *Call Center* y desarrollando nuevas competencias profesionales. Con ello adquirió cada vez más importancia la relocalización dentro del territorio nacional y la competencia en el mercado en lengua inglesa. Entonces comienza a plantearse la calidad de una gestión profesional como un aspecto importante en el desarrollo de la industria. [3]

El más reciente estudio anual en México sobre empresas de *outsourcing* en el sector *Call Center* (Instituto Mexicano del *Telemarketing*, 2010) muestra algunas características relevantes de la misma y dimensiona el proceso de transformación de la industria. El estudio abarca 75 empresas de tercerización que agrupan a 219 *Call Center* en diversas partes del país, con 72, 618 estaciones de trabajo y 92, 265 empleados. [3]

Realmente podemos observar el gran potencial que tienen los *Call Center*, no solo en algunos años, sino actualmente, es un área que en la que verdaderamente se pueden obtener grandes oportunidades de trabajo, además cada día se necesitan emplear más profesionistas en esta área, principalmente alguien encargada del área de calidad, quien estará supervisando todo el proceso del *Call Center*.

Capítulo 3. Desarrollo del proyecto

3.1 Justificación del proyecto

El proyecto surge a través de la preocupación de cada uno de los socios del *Call Center* al analizar el desempeño que se tiene dentro de la empresa comparados directamente con otro Call Center.

En una reunión con los socios y la gerente de la empresa nace la inquietud sobre qué es lo que se hace dentro de la empresa con cada uno de los proyectos (cuentas) que maneja el *Call Center*, así como los desempeños que se tienen por cada ejecutivo, con la finalidad de poder encontrar las mejoras que necesita la empresa para poder crecer y obtener mejores utilidades.

Se realizó una propuesta de proyecto en el cual se busca dar solución a las inquietudes de los socios con un estudio detallado, con base en un diagnóstico general de la empresa destacando los principales problemas que llevan a un rendimiento no esperado por parte de los socios.

Como primer paso se evaluó la factibilidad de realizar el proyecto utilizando el criterio *SMART*, como se describe a continuación:

Specific (específico): ¿Está enfocado a un problema real del negocio? Sí, implica un problema real del negocio ya que impacta directamente en la productividad y en la utilidad de la empresa.

Measurable (medible): ¿Es posible medir el problema, establecer una línea base y fijar metas para mejora?

Sí, se tienen mediciones del problema en cuestión gracias a los indicadores de desempeño de cada proceso (tiempo de llamada, número de PDP, número de cierres, número de llamadas, etc.)

Attainable (alcanzable): ¿Es la meta realizable? ¿La fecha de finalización del proyecto es realista?

Se piensa que la meta del proyecto es realizable. Se tienen datos que presentan que hay una gran área de oportunidad en cada proceso, por lo que la mejora de este proceso es viable y realizable. Se estima que la duración del proyecto tomará de 4 a 6 meses.

Relevant (relacionado): ¿Se relaciona con un objetivo del negocio? Sí, el problema está muy relacionado con varios objetivos del negocio, siendo de los más importantes la mejora de la productividad en cada proceso.

Time bound (límite de tiempo): ¿Se tiene una fecha de finalización del proyecto? Se planea que el proyecto inicie en el mes de Agosto del 2013 y se concluya para principios de los meses de Enero del 2014.

3.2 Objetivos del proyecto

Cuando se toma la decisión de iniciar con el proyecto, tanto los socios de la empresa como la gerente establecen solamente 3 objetivos, los cuales son de importancia para poder mejorar como empresa, los objetivos son:

- Realizar un diagnostico, en el cual se establezcan los principales puntos rojos dentro de la empresa, ya sea en la parte procesos como en la parte de personal.
- Establecer los puntos de mejora para poder incrementar la productividad, la que a su vez hará que la utilidad de la empresa se vea beneficiada con estas mejoras.
- Disminuir los costos de producción con la implementación de nuevos procesos en el área de producción.

3.3 Diagnostico de la empresa

Primeramente es indispensable saber cuál es la condición de la empresa, saber cómo trabaja, que procesos maneja, conocer a cada uno de sus ejecutivos, abarcar desde lo más básico hasta lo más complejo, por lo que es indispensable realizar un diagnostico general para poder encontrar los principales problemas y poderlos atacar.

Para poder realizar el diagnostico se hizo un diagrama de Ishikawa (diagrama causa efecto), analizando y observando cada una de las cosas que hacían dentro del Call Center, se tuvo que poner énfasis en todos los puntos importantes para poder determinar los puntos clave y los problemas que afectan a la empresa, el diagrama nos ayudará a determinar nuestros principales problemas y las causas que derivan a las mismas.

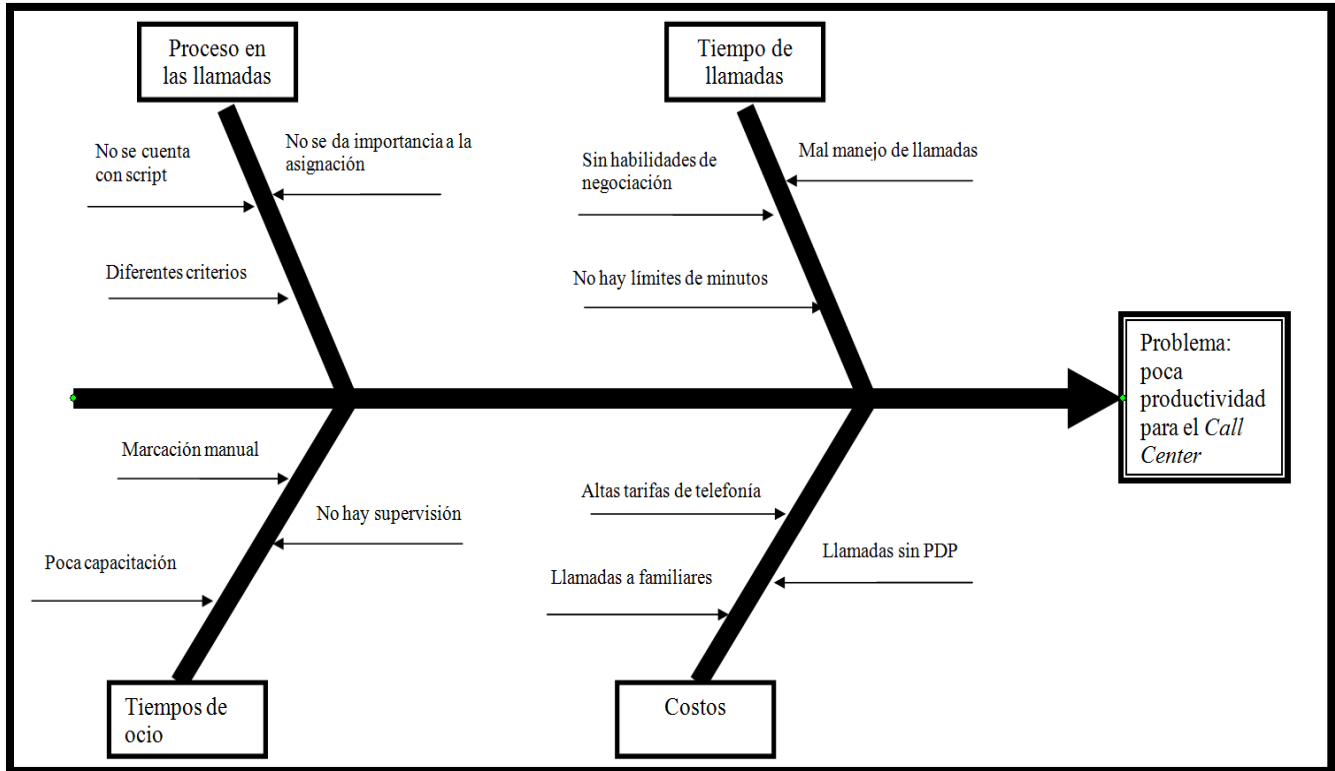


Figura 3.1. Diagrama de Ishikawa del Call Center
Fuente: elaboración propia

Es importante aclarar que se puso como problema principal la poca productividad para el *Call Center*, esto con a que este problema abarca todos los objetivos que tenemos planteados dentro del proyecto. En el diagrama se plantean todos los problemas que destacan dentro de la empresa, existen otros, pero esos problemas no afectan directamente a la productividad.

A continuación se explicará mejor cada uno de los problemas presentados el diagrama de Ishikawa.

Proceso en las llamadas

El proceso de las llamadas es un punto muy importante, ya que no se tiene una forma de hacer la llamada y cada uno de los ejecutivos realiza la llamada como mejor crea y pueden incurrir en algunas incidencias que pueden afectar directamente la negociación con el titular. Este problema tiene como bases:

No se cuenta con script: No se cuenta con un dialogo que deban seguir los ejecutivos, no tienen identificados cuales son los puntos clave o las palabras importantes en una llamada.

No se da importancia a la asignación: como cada ejecutivo no tiene definido cuál es la importancia de las cuentas, ellos deciden como trataran las cuentas sin usar un criterio sobre las mismas, ya que hay diferentes tipos de cuentas y cada una necesita un trato diferente.

Diferencia de criterios: los criterios que se toman en las llamadas son de gran importancia, ya que depende mucho del punto de vista de la persona y de la información que conozca del producto, es por eso que se deben unificar los criterios para tener un mejor control en las llamadas.

Tiempo de llamadas

Otro punto importante es el tiempo en que tardan los ejecutivos en hacer una llamada, ya que son tiempos muy grandes con un solo cliente y en ese lapso pierden la posibilidad de tomar más llamadas y generar un número más alto de PDP que el promedio por día que tiene cada uno de los ejecutivos. Este problema tiene como bases:

Sin habilidades de negociación: los ejecutivos no están bien preparados, no se tiene un filtro a la hora de contratar gente y esto afecta demasiado porque no se tienen habilidades de negociación para diferentes casos y diferentes tipos de cliente, por lo que el control de la llamada la lleva el cliente.

No hay límite de minutos: los ejecutivos pueden tardarse en una llamada el tiempo que ellos quieran, ya que no se tienen políticas específicas sobre los tiempos de llamadas y esto afecta directamente al número de llamadas que realizan diario.

Mal manejo de llamadas: como los ejecutivos no tienen experiencia en Call Center, no saben cómo debe de ser una llamada de cobranza, por lo que ellos toman la llamada como mejor les parezca, no llevan un manejo adecuado y no siguen un protocolo.

Tiempos de ocio

Durante la jornada laboral de los ejecutivos existen demasiados tiempos muertos, cuando ellos deben de estar llamando en todo momento pero como el sistema no hace las llamadas ellos deciden cuando quieren llamar y cuando no. Este problema tiene como bases:

Marcación manual: la marcación manual es un problema enorme, porque ellos deciden en que tiempos marcar y colgar una llamada, pueden estar hasta 15 minutos sin realizar la llamada, ya que ellos ingresan los números al teléfono y marcan.

No hay supervisión: lamentablemente el *Call Center* no cuenta con supervisores para todos sus ejecutivos, por lo que ellos pueden estar hablando con sus compañeros, jugando con el celular, revisando internet, etc., en cualquier momento y sin que nadie les llame la atención.

Poca capacitación: sondeando a los ejecutivos mencionan que como no conocen mucho sobre el producto, prefieren perder el tiempo a estar llamando a los clientes y no saber que decirles cuando tengan alguna duda.

Costos

Al generar poco la empresa, los costos hacen que las utilidades sean menos a lo esperado, por lo que se convierten en un problema importante, ya que a la medida de disminuir los costos y aumentar la productividad la ganancia de la empresa será mucho mayor. Este problema tiene como base:

Altas tarifas telefónicas: investigando sobre proveedores telefónicos pude encontrar que la empresa con la que trabaja el *Call Center* es una de las que tiene las tarifas más altas en el mercado, por lo que las llamadas suelen costar muy caro.

Llamadas sin PDP: como hacen una cierta cantidad de llamadas y no tienen habilidades de negociación no se puede llegar a un acuerdo con el titular y esto eleva el costo porque son llamadas de 5 minutos o más y como no se consigue el pago del servicio la empresa termina pagando estas llamadas.

Llamadas a familiares: a la hora de monitorear llamadas de los ejecutivos sin que ellos pudieran percatarse de esto, encontré que muchos hablan con sus familiares, parejas o amigos en vez de está llamando con los titulares de la cuenta, algo que genera costos innecesarios para la empresa.

3.4 Problemática

Analizando el diagrama de Ishikawa se pueden resumir los principales problemas de la siguiente manera, considerando sus respectivos indicadores de desempeño:

1.- **Proceso de llamada:** se sabe que para un *Call Center* es importante tener definido un *Script*, que para casos industriales es un proceso de producción, para el *Call Center* es un proceso de llamadas, el problema para la empresa es que no se tiene definido este proceso, cada gestor tiene su propia manera de hacer sus llamadas y su labor de cobranza y esto no es bueno para la empresa, ya que pueden incurrir en infracciones por decir algo mal al cliente, es por eso que se convierte en un problema para la empresa, tal vez si se logren resultados con estos procesos, pero se corre el riesgo de tener un problema y los costos serían elevados y serían penalizados.

Indicadores de desempeño

- Número de llamadas por día
- PDP por día
- Cierres de cuentas por mes

2.- **Tiempo de llamadas:** cada gestor telefónico tiene su propia manera de hacer sus llamadas, pero esto trae como problema el tiempo en cada llamada, como parte de los costos para un *Call Center* es el gasto en telefonía, es por eso que es necesario controlar los tiempos en cada llamada, porque puede que con lo que se gasta en telefonía no se tenga alguna utilidad para la empresa y esto sería un problema porque no sería rentable para los socios de la empresa.

Indicadores de desempeño

- Tiempo promedio por llamadas
- Número de llamadas

3.- **Tiempos de ocio:** este es otro punto fundamental para la empresa, ya que se es muy flexible con los gestores telefónicos, tienen muchas libertades y el sistema telefónico que se tiene permite que entre cada llamada de los gestores se tenga un tiempo de ocio muy grande, ya que cada gestor realiza la llamada, es decir cada uno decide cuándo llamar, es por eso que cuando quieren pueden platicar con sus compañeros y no estar llamando realmente.

Indicadores de desempeño

- Número de llamadas
- PDP por día
- Cierres por día
- Total de tiempo de conexión al mes

4.- **Costos:** por último tenemos el problema de los costos, ya que como se mencionó, es importante poder reducir los costos para tener una mejor utilidad para nuestra empresa, pero esto está ligado con el proceso de las llamadas y el tiempo de cada una, así que resolviendo estos dos puntos se puede llegar a la solución de este último punto.

Indicadores de desempeño

- Ganancia por semana
- Costos por semana

Los problemas mencionados fueron obtenidos con un análisis que se realizó durante los dos primeros meses, en el cual se asignó la tarea de encontrar los problemas que resolviendo podrían ayudar a cumplir con los objetivos planteados.

3.5 Metodología a utilizar

Antes de describir la metodología usada en este proyecto es indispensable explicar y definir cuáles fueron las problemáticas a tratar dentro de la empresa en la que se desarrolla la investigación.

Primeramente, la empresa se encarga de realizar el proceso de cobranza para otra empresa de servicios de televisión por cable, es decir, trabajamos como una empresa *outsourcing*.

A la empresa con la que se está trabajando se le asignan cuentas de diferentes tipos, se asignan cuentas de los 32 estados de la república mexicana, todo depende del estado, es decir, se tienen cuentas especiales para cada estado. Las cuentas que se trabajan dentro de la empresa son:

- Cuentas A
- Cuentas B
- Cuentas C
- Cuentas D

Cuentas A: en esta cuenta están las personas que no han pagado el servicio durante más de 60 días

Cuentas B: en esta cuenta están las personas que no han pagado el servicio durante más de 90 días

Cuentas C: son cuentas en las que las personas llevan más de 150 días sin un pago al servicio y que ya cuentan con cargos extras a la persona o al cliente

Cuentas D: en estas cuentas las personas ya no pagan su servicio durante varios meses y solo se hace la recuperación de los equipos con los que cuente el cliente, en algunas ocasiones también son cuentas en las que el cliente llamo para cancelar. Estas cuentas son asignadas solo al estado de México.

En principios la empresa contaba con 15 gestores telefónicos y alrededor de 12,000 cuentas asignadas; actualmente se cuentan con 44 gestores telefónicos y más de 60,000 cuentas asignadas.

El proceso que se realiza es principalmente el cobro del servicio de \$169, los cuales deben ser pagados al número de cuenta que tenga asignado cada cliente. Teniendo la problemática definida es importante definir ahora la metodología que se utilizará para resolver dichos problemas de la mejor manera posible y utilizando las herramientas con las que se cuentan:

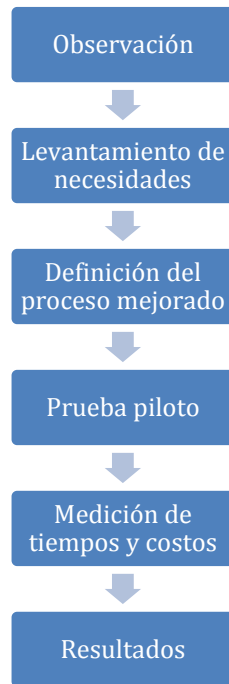


Figura 3.2. Metodología a utilizar
Fuente: elaboración propia

Analizando el diagrama podemos definir lo siguiente:

Observación: en esta parte de la metodología se busca observar cada proceso que se tiene para definir los mejores y obtener uno solo. Se realiza un análisis FODA para poder determinar la situación de la empresa.

Levantamiento de necesidades: lo que se quiere es buscar las principales necesidades de nuestros clientes así como de los gestores telefónicos, para así obtener un mejor proceso.

Definición del proceso de mejora: establecer los parámetros del nuevo proceso, tomando en cuenta los puntos anteriores y buscando resolver los problemas mencionados.

Prueba piloto: se necesita hacer una prueba con el proceso mejorado antes de ser aplicado en toda la empresa para buscar posibles problemas que pueda tener el nuevo proceso.

Medición de tiempos y costos: ya que se tenga definido el proceso, es importante saber si funciona y el tiempo y los costos nos darán una mejor respuesta acerca de esta situación.

Resultados: presentar los resultados obtenidos a los socios, para ejemplificar la mejora que se hizo dentro de la empresa.

3.6 Implementación

Primeramente, en la parte de observación lo que se realizó fue una supervisión y monitoreo para cada gestor telefónico, tomando al azar las llamadas que realizaban en su hora de trabajo.

Lo que se buscó encontrar al realizar esta actividad fueron las principales problemáticas que tenía el gestor al realizar la llamada y que afectaban directamente al tiempo de cada llamada, se supervisó cada cosa que hacían y decían los ejecutivos en sus llamadas, se quería encontrar que patrón o que proceso utilizaban más al momento de hacer la cobranza del servicio, también de saber cómo actuaban en cada situación, es decir, cuando contactaban al titular, cuando se dejaba el mensaje con algún conocido o familiar, cuando era número equivocado o situaciones similares.

Los principales problemas que se encontraron en esta parte de la metodología fueron:

- Que los ejecutivos telefónicos tienden a escuchar todo lo que el cliente les dice, no saben negociar o terminar la llamada, es por eso que se tienen números altos en los tiempos de cada llamada que realizan.
- No saben manejar correctamente todas las cuentas, es decir, no saben el proceso que se debe realizar en cada cuenta, es por eso que cada quien hace o trata la cuenta como mejor le parezca.
- El tiempo de ocio que se tiene entre cada llamada es porque realmente no se tiene la rotación necesaria de cada cuenta, ya que hay ocasiones en las que vuelven a tocar las mismas cuentas en el mismo día, entonces llega una parte en la que se aburren y deciden mejor platicar con sus compañeros de trabajo.
- Se observó que muchas de las llamadas no son realizadas correctamente, ya que ellos no tienen una forma de ser evaluados en cada una, es decir, nadie les dice si la llamada fue bien hecha o no.
- Se tienen pocos ejecutivos marcando a cuentas que son importantes para la empresa, no saben darle valor a las cuentas, darles una clasificación dependiendo la importancia de cada una.

Observando y analizando lo anterior se puede llegar a obtener una solución a los problemas que ayude a la empresa y a los mismos ejecutivos en cada actividad que realicen, por lo que buscaremos encontrar lo que más le convenga a la empresa

3.7 Análisis FODA

A continuación se presenta un pequeño análisis FODA, el cual ayuda a definir mejor la situación de la empresa.



Figura 3.3. Análisis FODA
Fuente: elaboración propia

Fortalezas

Gente joven comprometida: esta es una de las más grandes fortalezas del *Call Center*, ya que se sabe que la gente joven aprende muy rápido y esto nos ayuda a que no se generen demasiados gastos en la capacitación de los nuevos integrantes, además de que son personas con pocos estudios por lo que valoran mucho un trabajo de este tipo y con el cual se sienten comprometidos.

Flexibilidad: con flexibilidad nos referimos a la que se tiene en el trabajo con los horarios, ya que se manejan diferentes horarios de entrada dependiendo de la persona, ya que se tienen amas de casa, estudiantes o personas con doble trabajo, por lo que se busca ayudarlos en ese aspecto.

Oportunidades

Nuevas tecnologías: hoy en día se tienen nuevos avances tecnológicos en muchos aspectos y en los *Call Center* no es la excepción, ya que también hay diferentes formas de manipular datos, para realizar las llamadas, mandar mensajes, etc.

Amplio mercado: el mercado para un *Call Center* es muy amplio y se tienen diferentes áreas en las que se puede trabajar como lo son: atención a clientes, cobranza, soporte, etc.

Debilidades

Inexperiencia: como se cuenta con mucha gente joven y que realmente este es su primer trabajo, no tienen la suficiente experiencia que se requiere en algún trabajo.

Identificación de procesos: realmente no se tienen identificados todos los procesos de la empresa, no se sabe cómo manejar ciertos datos y cada quien hace su trabajo como mejor le parezca.

Amenazas

Mucha competencia: sabemos que en estos años hay más emprendedores que en años pasados, por lo que existen infinidad de *Call Center*, los cuales ofrecen muchos servicios y en ocasiones mejores por los años que lleva en operación.

Variabilidad en la forma de trabajo: como se mencionó, se tiene un amplio mercado para el *Call Center*, pero también se tienen diferentes formas de trabajo, dependiendo del área de la empresa, ya sea atención a clientes, soporte técnico u otro servicio, ya que necesitas manejar diferentes datos o simplemente un chat en línea que muchos call centers no tienen, entonces es una inversión muy costosa para ofrecer otros servicios.

3.8 Levantamiento de necesidades

En esta parte de la metodología lo que se busca principalmente es encontrar aquellas necesidades que la empresa debe de saber para poder solucionar los problemas con los que cuenta la empresa.

Las necesidades surgen a través de la observación que se realizó, cuando se buscaron y se encontraron los principales problemas de la empresa y los cuales hace que la empresa no pueda crecer. Las principales necesidades son:

- Saber realmente que conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto de gestor telefónico, es por eso que se necesita un pequeño proceso, pero fácil de entender el cual se debe seguir a la hora de contratar al nuevo personal.
- Elaborar un proceso sobre el tratamiento de cuentas, es decir, que todos los gestores sepan cómo se debe de manejar las diferentes cuentas que tiene asignadas la empresa.
- Tener un área encargada de la parte de calidad, la que valide que todos los procesos hechos en la empresa se hagan conforme a los mejores

estándares de calidad, para así poder lograr la satisfacción de nuestros clientes.

- Determinar las metas que se tienen en la empresa, ya sea por día, por semana, por mes, pero todos los gestores telefónicos deben conocerlas, esto para que se sientan comprometidos con el trabajo y sepan realmente el avance que se tiene con lo que hacen.
- La inversión en un nuevo sistema de telefonía, el cual beneficie tanto a la empresa como a los gestores telefónicos, es decir, que ayude a controlar mejor todos los tiempos de cada gestor (empresa) y que sea fácilmente de usar (gestores)

El levantamiento de necesidades fue realizado con ayuda de la gerente del *Call Center*, ya que ella es la encargada de revisar todo tipo de problema que pueda llegar a tener la empresa.

En este punto de las necesidades se enfocará solamente a dos, que a consideración de la empresa son las más importantes y las que serán de mayor ayuda. Éstas son:

- Elaborar un proceso sobre el tratamiento de cuentas, es decir, que todos los gestores sepan cómo se debe de manejar las diferentes cuentas que tiene asignadas la empresa.
- Tener un área encargada de la parte de calidad, la que valide que todos los procesos hechos en la empresa se hagan conforme a los mejores estándares de calidad, para así poder lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Por lo tanto, estos puntos serán los que se desarrollarán con más precisión en el presente trabajo, para poder entregar una solución satisfactoria para los gestores y para la empresa.

3.9 Definición del proceso de mejora

Es importante separar este proceso en dos, ya que son dos problemas diferentes los que se van a resolver.

Primeramente trataremos el problema de la elaboración de un proceso de tratamientos de cuentas.

Para poder desarrollar este punto es importante dejar en claro a que es el tratamiento de cuentas. Como se explicó en el capítulo anterior se tienen diferentes tipos de cuentas, estas cuentas dependen de los días que llevan sin realizar el pago, las cantidades a cobrar pueden variar dependiendo el status de la cuenta.

Cuando se menciona tratamiento es cuando se quiere dar a entender cómo es que se va a manejar la cuenta, desde que se asigna al *Call Center* hasta que es liberada y facturada. Esto es de importancia para la empresa ya que la cuenta debe ser manejada correctamente en todo momento, porque puede existir el caso de perder la cuenta por algún trato mal hecho, es por eso que se busca crear un proceso el cual ayude a cada gestor a manejar correctamente las cuentas que se le son asignadas.

Lamentablemente cuando se empezó a hacer el análisis del tratamiento de cuentas en el *Call Center* se encontró que cada gestor manejaba la cuenta como mejor le convenía, ya que realmente no tenían un proceso bien establecido, por lo que se decidió realizar uno que pudiera ser fácil de entender para todos los gestores.

Para poder hacer el proceso de tratamientos es necesario conocer realmente todo lo que se puede hacer con la cuenta, para esto fue necesario solicitar un manual a la empresa a la que se brinda el servicio telefónico, ya que en ese manual viene explicado todo sobre las cuentas y el servicio que brinda la empresa, así se puede obtener mejor información de las cuentas.

Al analizar la información en principio se obtuvo un proceso, basado en la información proporcionada y en la forma de trabajo del call center, fue importante tomar en cuenta lo que hacían los gestores para poder hacer algo general y fácil de entender.

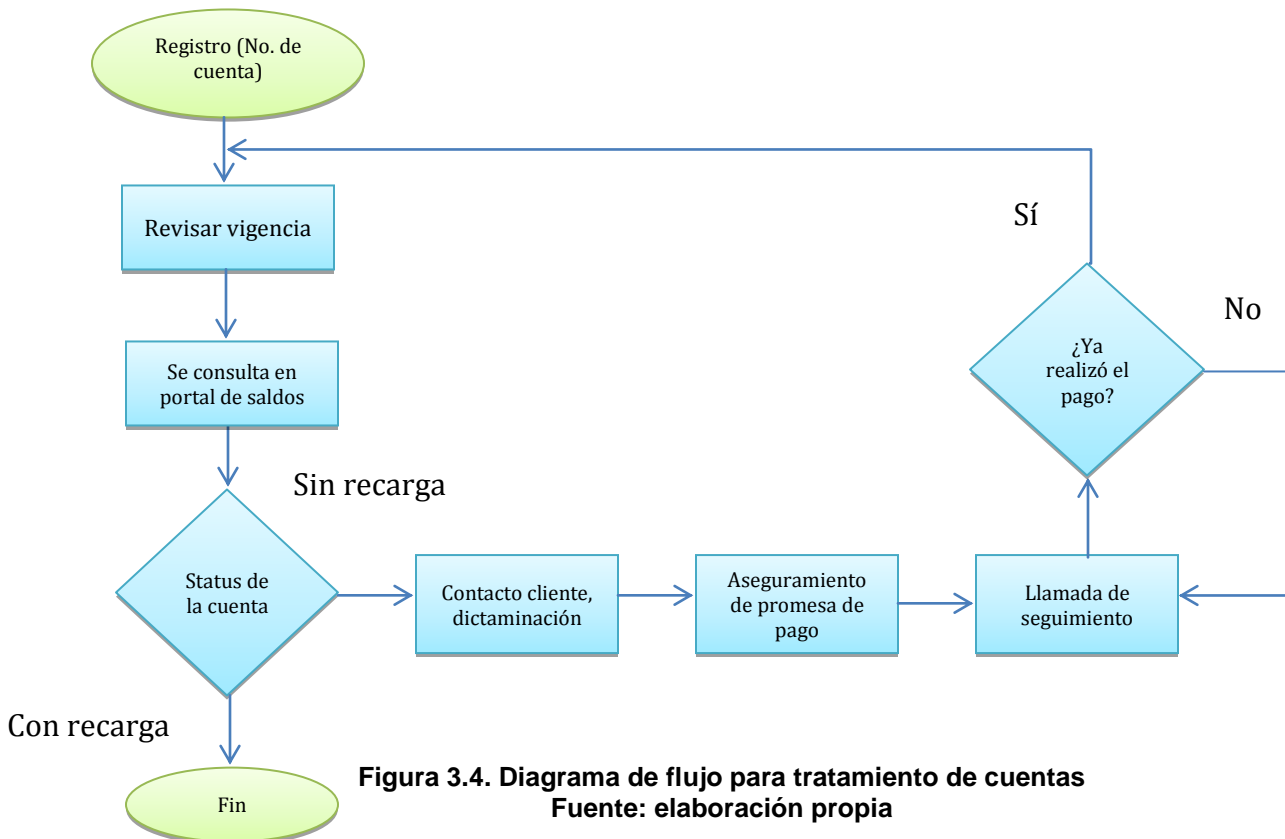


Figura 3.4. Diagrama de flujo para tratamiento de cuentas
Fuente: elaboración propia

La explicación del diagrama es la siguiente:

Registro (No. de cuenta).- Este es el inicio del proceso, en el cual se van registrando todas las cuentas que son asignadas, cabe mencionar que se asignan cuentas por la empresa a la que prestamos el servicio todos los días en los diferentes estados de la república.

Revisar vigencia.- Después de ser asignadas las cuentas para los gestores telefónicos, necesitan revisar la vigencia de esas cuentas, ya que solo se tiene un lapso de tiempo para hacer el cobro, después de ese lapso la cuenta pasa a otro *Call Center*. El tiempo no siempre es el mismo para todas las cuentas por lo que es importante que ellos acomoden sus cuentas de manera que las cuentas con menos tiempo sean las primeras a las que se les llame.

Se consulta en portal de saldos.- Primeramente, portal de saldos es una herramienta que proporciona la empresa a la que se brinda el servicio, cuando se dice consulta en portal de saldos se refiere a que se busca en qué condiciones esta la cuenta, cuantos pagos ha hecho y cuanto es el monto que se debe cobrar al titular de la cuenta, también nos sirve para visualizar cuando una persona ya realizó el pago correspondiente, es una herramienta demasiado útil que facilita muchas cosas al gestor telefónico.

Status de la cuenta.- En esta parte del proceso al consultar la cuenta en portal de saldos se sabe cuál es el status de la cuenta, aquí hay varias opciones las que pueden aparecer en el status, pero para los gestores telefónicos solo les importan dos, sin recarga y con recarga, la primera nos dice que el titular de la cuenta no ha realizado el pago del servicio, y la segunda nos dice que la persona ya cuenta con el pago y la cuenta ya puede ser cerrada.

Contacto cliente, dictaminación.- El contacto con el cliente se hace cuando el status de la cuenta es sin recarga, la cuenta tiene por lo general 3 números en los cuales se puede localizar al titular, entonces se realizan las llamadas para hacer la labor de cobranza, pidiendo el pago del servicio para un cierto día, el cual no debe pasar la fecha de vigencia, después de hablar se dictamina la cuenta, esto quiere decir que se clasifican las cuentas dependiendo de la respuesta, más adelante se explicaran las dictaminaciones que tienen los ejecutivos para poder clasificar sus llamadas.

Aseguramiento de promesa de pago.- En este punto es necesario verificar que el ejecutivo haya obtenido la promesa de pago por parte del titular de la cuenta o de la persona que se encarga de hacer los pagos del servicio, se necesita revisar que se hayan proporcionados todos los datos necesarios para que el pago se pueda lograr, en la promesa de pago se debe mencionar que día se realizara el pago para poder tomarla como una promesa.

Llamada de seguimiento.- Para esta parte se hacen llamadas de seguimiento durante el día que se comprometieron a hacer el pago para verificar si se realizó el pago y obtener los datos del pago. Es importante hacer este seguimiento porque las personas pueden llamar a atención a clientes y reactivar su equipo y esas cuentas ya no pueden ser facturadas por el *Call Center*.

¿Ya se realizó el pago?- Es necesario verificar si el pago ya se realizó y esto se hace desde el segundo punto del proceso, se verifica la vigencia, se consulta en portal de saldos y vemos el status, si aparece sin recarga se vuelve a hacer la llamada de seguimiento para saber porque todavía no se realiza el pago o si ya se realizó en que sucursal se hizo dicho pago.

Si al revisar la cuenta en portal de saldos el status de dicha cuenta es con recarga ahí se termina el proceso, lo que sigue después es trabajo de los supervisores del *Call Center*, los que se encargan de cerrar las cuentas y facturar todas esas cuentas para poder ser pagadas.

Este fue el proceso que se empezó a utilizar en un principio para el tratamiento de las cuentas, se hizo la prueba con algunos gestores para poder observar y analizar los resultados que se obtenían. Al iniciar con este proceso se obtenía un mejor manejo de las cuentas, el tiempo que se tomaba para realizar esta actividad disminuyo considerablemente y los gestores empezaron a marcar a todos sus registros porque todo era más rápido.

El problema de este proceso estuvo cuando las cuentas ya aparecían con recarga, porque los ejecutivos terminaban el proceso ahí y lo demás lo hacía el supervisor o la gerente, se dedicaban a cerrar cuentas y prepararlas para la facturación, el punto es que eran demasiadas cuentas las que se tenían entonces no lograban facturar todas porque el tiempo no era suficiente, entonces se tuvo que buscar la manera de agilizar esta parte también, entonces se volvió a hacer otro diagrama en el cual los gestores pudieran ayudar con el cierre de las cuentas, así que el nuevo proceso se presenta en el siguiente diagrama.

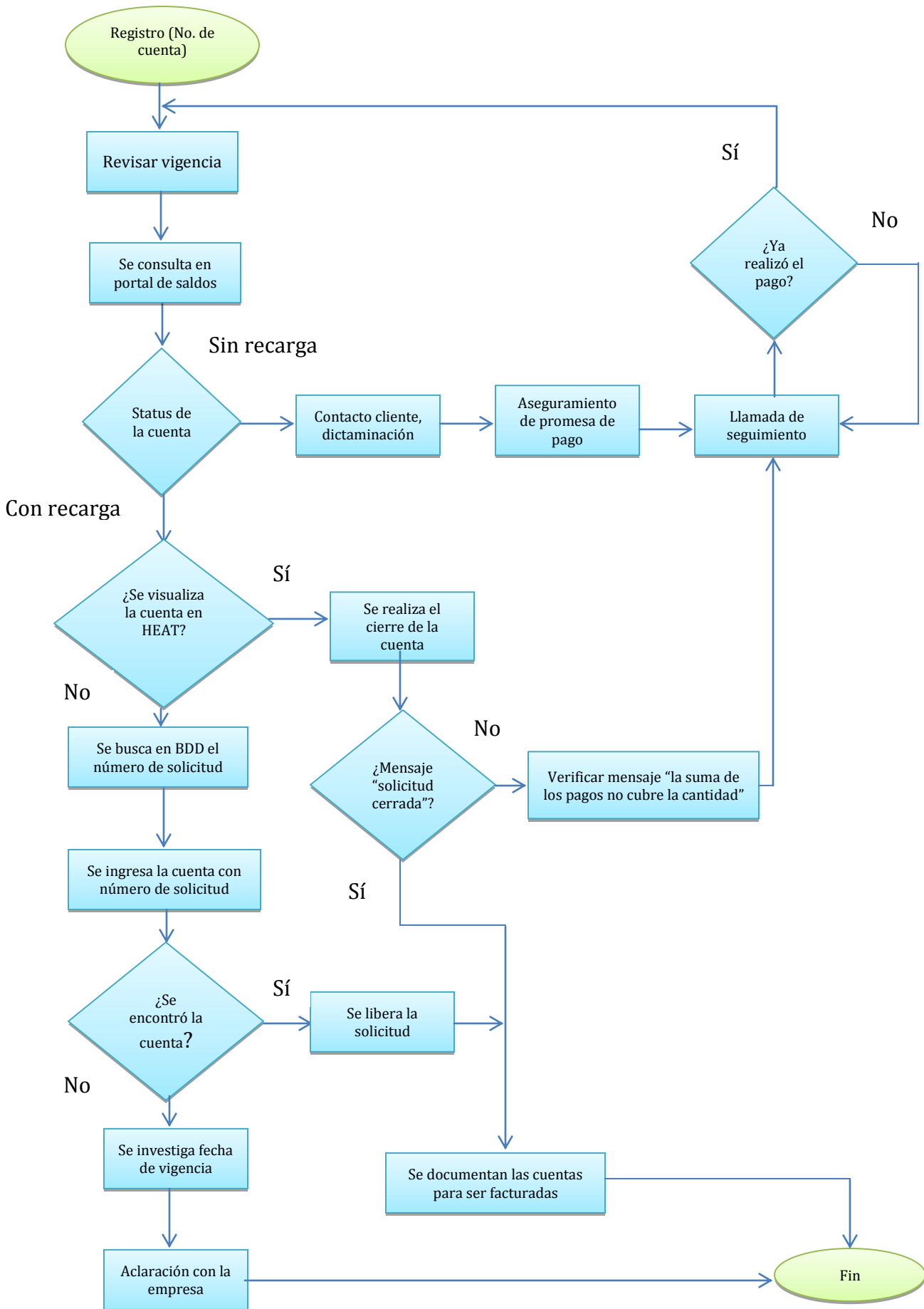


Figura 3.5. Diagrama de flujo de tratamiento de cuentas mejorado
 Fuente: elaboración propia

La explicación de la parte que se anexo al diagrama es la siguiente:

Al saber que la cuenta ya aparece con el Status “Con Recarga” procedemos a otra parte importante de las cuentas.

¿Se visualiza la cuenta en HEAT?- HEAT es una página proporcionada por la empresa a la que se le brinda el servicio, la cual nos muestra información de la cuenta que se está tratando, dependiendo del estado que estemos trabajando, en cada cuenta nos proporciona: nombre del titular del servicio, teléfonos de contactación, dirección, paquete contratado y otro tipo de información importante para el *Call Center*.

La cuenta se puede buscar en HEAT por número de solicitud o número de cuenta, principalmente, aplicando 3 filtros importantes, si la cuenta se encuentra abierta (que todavía no se realiza el pago), cerrada (que la cuenta ya está pagada y se libera para facturación) y cancelada (cuando el cliente llama a atención a clientes para cancelar el servicio).

Para hacer más fácil la explicación, iré mencionando los puntos del diagrama cuando la respuesta es NO

Se busca en BDD el número de solicitud.- Como se mencionó, en HEAT la cuenta se puede buscar por número de cuenta o número de solicitud, en el *Call Center* primeramente se busca por número de cuenta, si no aparece, se procede a buscar el número de solicitud en la base de datos con la que cuenta la empresa y al tener el número de solicitud, se busca en HEAT por número de solicitud.

¿Se encontró la cuenta?- Se busca de nuevo la cuenta, pero ahora por número de solicitud, aplicando otra vez los 3 filtros, abierta, cerrada y cancelada.

Se investiga fecha de vigencia.- Cada cuenta tiene una fecha de vigencia, la empresa nos da un lapso de tiempo para poder conseguir el pago del servicio y si no se logra se cancela la cuenta para el *Call Center* y se manda a otro *Call Center*.

Aclaración con la empresa.- Como la cuenta aparecía con el status “Con Recarga” se procede a la aclaración con la empresa, para saber porque no aparece la cuenta en HEAT y si se hizo el pago un día antes de que se terminara la fecha de vigencia, la cuenta puede pedirse en fuera de cartera, este punto ya se trata con el gerente del *Call Center*.

Si en la pregunta ¿Se encontró la cuenta? la respuesta es un sí, se procede con lo siguiente:

Se libera la solicitud.- como apareció la cuenta y ya se encuentra cerrada, se procede a liberar dicha solicitud de la base de datos de la empresa a la que se brinda el servicio para después ser facturada.

Se documentan las cuentas para facturar.- se obtienen todas las cuentas que ya están liberadas en el sistema y se agrupan para ser facturadas después.

Ahora si en la pregunta “Se visualiza la cuenta en HEAT” la respuesta es sí, se procede con lo siguiente:

Se realiza el cierre de la cuenta.- Como la cuenta aparece en HEAT, se procede a realizar el cierre de la cuenta, esto se hace mediante HEAT, la cual nos da unas opciones para seleccionar dependiendo de la cuenta y del tipo de pago que se realizó, al elegir las opciones se cierra la cuenta.

¿Mensaje “solicitud cerrada”?.- Al hacer el cierre de la cuenta, para validar que se cerro debe aparecer el mensaje de solicitud cerrada, si no es así la cuenta no está cerrada aún.

Si la respuesta es no:

Verificar mensaje “la suma de los pagos no cubre la cantidad”.- si aparece este mensaje hay dos posibilidades, que el cliente no haya pagado todavía o que haya pagado menos, también depende del lugar donde se realice dicho pago, ya que hay lugares en los que el pago tarda en verse reflejado en 3 días.

Después de verificar el mensaje se procede con la llamada de seguimiento que ya se explicó con anterioridad.

Si la respuesta es sí, se procede con documentar las cuentas para facturar que ya fue explicado anteriormente.

Así finaliza el proceso propuesto.

Este proceso es más completo a comparación con el que se propuso en un principio, ya que abarca todo el trámite que se debe hacer con una cuenta asignada al *Call Center*. Más adelante se explicarán los resultados obtenidos con este proceso.

Para la segunda parte de la mejora sobre tener un área encargada de la parte de calidad, la que valide que todos los procesos hechos en la empresa es indispensable pensar en un proceso o establecer los parámetros que se deben tomar en cuenta, pero como prioridad tenemos el proceso de las llamadas, por lo que necesitamos encontrar esos parámetros para poder evaluar cada llamada dentro del *Call Center*.

Para esta parte de la metodología fue importante ubicar a las personas con mejor desempeño en el trabajo, con mejor desempeño me refiero a que son las personas con las mejores llamadas, con las que consiguen más promesas de pago, con las que tienen mejor tiempo de conexión y aquellas personas con poco tiempo de ocio.

En esta etapa era importante encontrar a dichas personas, por lo que se realizó fue una observación en todos los aspectos (presentación, puntualidad, llamadas, etc.).

Primeramente revisamos los horarios de trabajo y con esto la hora de entrada de cada gestor telefónico, esto para conocer a los gestores con una buena puntualidad, ya que estas personas por lo general son de las personas más comprometidas con el trabajo.

Ya teniendo identificados a las personas con la mejor puntualidad procedemos a analizar las llamadas de dichos gestores, lo que buscamos encontrar al analizar las llamadas es la forma de realizar cada llamada, la dictaminación que hacen para cada una, el tiempo que tardan en cada tipo de llamada que realizan, así como las cosas que le dicen al cliente.

Las dictaminaciones con las que cuenta cada gestor se muestran en el siguiente diagrama.

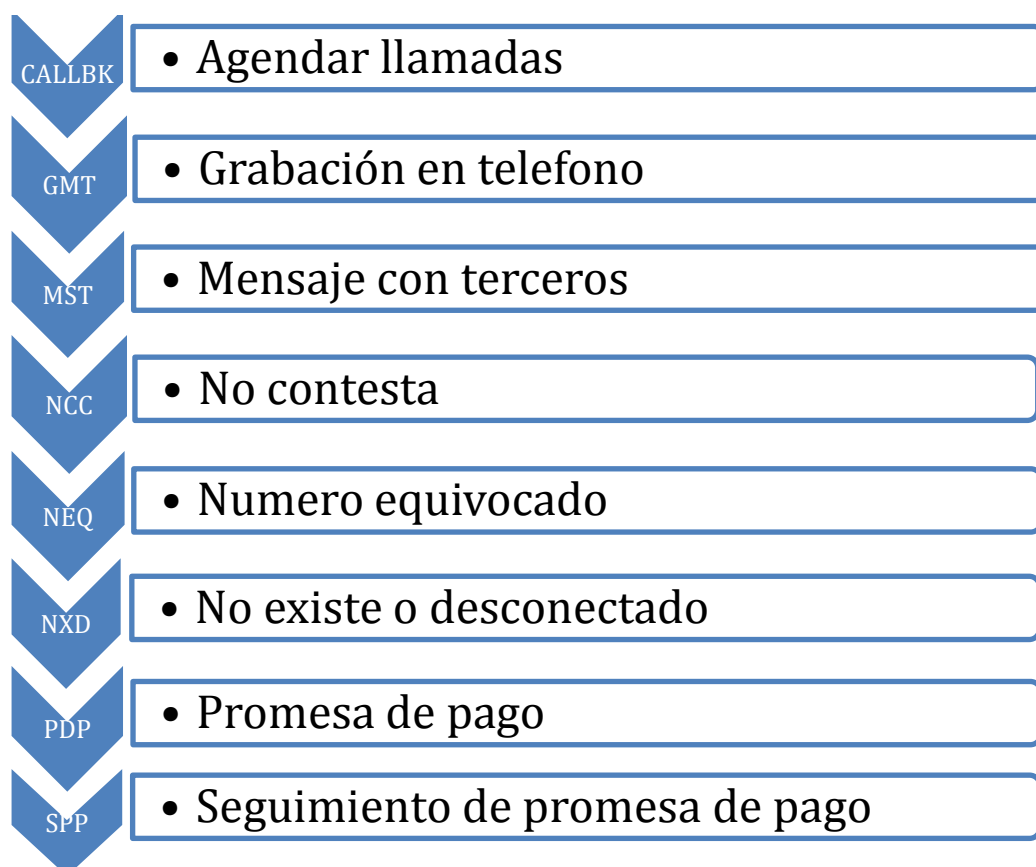


Figura 3.6. Dictaminaciones
Fuente: elaboración propia

CALLBK.- Esta dictaminación es para aquellas llamadas que necesitan ser agendadas para otro momento, puede ser que el cliente lo pida por algún motivo o porque el gestor necesite verificar unos datos del titular.

GMT.- La grabación de teléfonos se utiliza cuando el cliente tiene alguna contestadora o te aparece algún mensaje de alguna compañía telefónica.

MST.- Se utiliza cuando el gestor contacta con algún familiar o conocido del titular, se le deja el mensaje a la persona que contesto la llamada, proporcionando todos los datos necesarios para que el titular pueda realizar el pago del servicio correctamente.

NCC.- Esta opción de dictaminación se utiliza cuando el teléfono suena y nadie contesta o cuando una persona contesta y te cuelga enseguida, esto sirve para que las llamadas que están dictaminadas de esta manera se les vuelva a hacer otra llamada para poder localizar a la persona.

NEQ.- Esta dictaminación sirve cuando en los números que proporciona el titular de la cuenta como referencia son equivocados o la persona ya no vive en ese lugar.

NXD.- Esta opción es muy simple, se utiliza cuando se escucha la grabación de que el número que marcamos no existe o se encuentra desconectado.

PDD.- Esta dictaminación se utiliza principalmente cuando el gestor logra que el titular de la cuenta a la que está llamando se comprometa a hacer el pago del servicio, dándole una fecha y lugar exacto de donde realizara el pago. Esta opción es muy importante para nosotros, ya que las llamadas que se dictaminan de esta manera son revisadas posteriormente para ver si se cuenta con el pago y poder cerrar la cuenta y así poder facturarla después.

SPP.- Esta opción nos sirve para aquellas llamadas que se realizan, pero en las cuales el cliente ya pago y por alguna razón todavía no se ve reflejado en el sistema o porque llamó al centro de atención a clientes y canceló su servicio.

Al analizar las llamadas lo que buscamos encontrar es a las personas con los mejores tiempos de llamadas y con más promesas de pagos, ya que estas personas consiguen esas promesas porque tienen algún proceso definido, tal vez tenga errores, pero realmente tienen idea de todo lo que hay que decir para poder lograr un pago.

3.10 Plataforma de calidad

Se necesitaba ubicar a las personas que cumplieran con las características mencionadas porque son las que tienen mejor definido su proceso en las llamadas

y nos basaremos en ese proceso para poder tener uno el cual sirva para poder difundirlo a todos los gestores telefónicos.

A continuación se presenta el resultado que se obtuvo al observar a las personas que cumplieran con todos los puntos que se mencionaron:

Tabla 3.1. Plataforma de calidad

Plataforma de evaluación de calidad		Ponderación
Inicio de la llamada	El ejecutivo deberá responder de inmediato su línea telefónica al momento de ser respondida la línea telefónica a la que se realizó la llamada (máximo 5 segundos).	4
	Se tiene que iniciar la llamada con apropiado saludo (buenos días, tardes o noches según sea el caso), siempre con un tono de voz adecuado.	3
	El ejecutivo debe de iniciar la llamada proporcionando su primer nombre y apellido (esto con la finalidad de crear confianza con la persona en la línea telefónica).	3
Concentración	En todo momento de la llamada, mostrar un genuino interés en llegar a un acuerdo de pagos. Evitar distracciones durante la llamada. Apegarse a los lineamientos de este formato.	5
Contacto con el cliente y proceso de cobranza	El agente tiene que solicitar amablemente por el titular de la cuenta (Primer nombre y primer apellido del cliente). En caso de número equivocado, confirmar teléfono y preguntar si el interlocutor tiene algún parentesco con el suscriptor, si no lo conoce, el domicilio que se tiene como referencia, etc. antes de determinar como número equivocado.	7
	Se procede al proceso de cobranza de manera segura, directa y concisa, siempre proporcionando la información de manera clara y precisa, especificando montos a pagar, días de pago de manera correcta y lugar del pago, evitando cerrar las promesas de pago de manera dudosa (¿Para cuándo cree que pueda pagar? o ¿le es posible realizar el pago?).	7
	El agente tiene que intentar cerrar la promesa de pago para el mismo día o en su defecto que la promesa de pago no se prolongue a más tardar de 5 días a partir de la promesa de pago.	8
Debate de negativas de pago.	Cuando el cliente proporcione una negativa de pago, el ejecutivo tiene que mencionar consecuencias y/o beneficios que el cliente tendrá a futuro (entrar a buró de crédito con malas referencias, evitar recargos, procesos legales, restabilización de señal, transmisión de eventos exclusivos de sky, etc.)	5

	Identificar el motivo de la negativa de pago por parte del cliente, con la finalidad encontrar adecuadamente el argumento indicado de debate.	5
	No entrar en discusiones severas con los clientes, en caso de agresión verbal hacia el ejecutivo de cobranza por parte del titular o por parte de terceros, éste deberá mantener el control total de la llamada, dejando en claro que el titular del servicio presenta un adeudo, pero sin entrar en discusión o conflictos con el cliente.	5
Recados y sondeo	Si el titular del servicio no se encuentra en el número telefónico al que se realizó el contacto, se debe proceder al sondeo, si la persona que tomó la llamada tiene contacto con el titular identificar si es encargado de realizar pagos, realizar negociación. Informar: Fecha límite de pago, monto total, número de cuenta, nombre del gestor, teléfonos de contacto y horario de atención.	8
	En caso de no encontrar al suscriptor ni haber otra persona encargada de pagos, solicitar otros números telefónicos para localizarlo, horarios en que se encuentre y dejar mensaje completo.	5
Uso correcto de gramática y etiqueta telefónica.	No utilizar tonos de voz elevados ni muy bajos, el volumen, tono, y ritmo deben de ser adecuados durante toda la llamada.	5
	Utilizar el botón de silencio (mute) en el momento en que no se esté interactuando con el cliente.	3
	Evitar palabras altisonantes u ofensivas en las llamadas, la cobranza debe de ser de manera segura y formal y en algunos casos enérgica, pero siempre dirigiéndose de manera respetuosa hacia los clientes.	7
	Agradecer y solicitar siempre los tiempos de espera cuando se deje en línea a los titulares del servicio (retomar llamada cada 20 segundos).	3
	Mantener durante la llamada un uso correcto del lenguaje, evitar titubeos, pausas innecesarias, mantener un lenguaje fluido, omisión de muletillas, proporcionar toda la información de manera segura y confiable. Con esto se transmite confianza y seguridad ante los clientes.	3
Recapitulación de promesa de pago.	Todos los ejecutivos deberán de recapitular las promesas de pago, con las condiciones con la que fue pactada la misma (día de pago, cantidad, lugar, etc.) con la finalidad de que al cliente no le quede ninguna duda sobre el pago del servicio.	5
Cierre de la llamada	El ejecutivo debe de agradecer al interlocutor el haber tomado la llamada, y mencionar nuevamente el nombre de la institución a la que representa.	4
	Al finalizar la llamada calificar correctamente la cuenta.	5
Total		100

Fuente: elaboración propia

La explicación de la Plataforma de evaluación es la siguiente:

Primeramente, se decidió en no hacer un proceso, ya que era muy difícil leer para los ejecutivos telefónicos, la razón es que hay personas que no entienden muy bien lo que es un proceso o un diagrama. Además de que se buscaba también tener una forma de calificar las llamadas de los ejecutivos por eso nos pareció una buena idea tener una plataforma para poder hacerlo, ya que abarca todo lo que debe contener una llamada y todo lo que se debe decir.

Inicio de la llamada.- Todo inicio debe ser apropiado, se debe de tratar con respeto y cordialidad a nuestro cliente, es por eso que el saludo es importante, porque así los clientes pueden tomar la llamada más seguros. También es importante proporcionar nombre y primer apellido del ejecutivo telefónico, esto con el fin de que la persona sepa con quién está hablando.

Concentración.- En todo momento el ejecutivo debe de mostrar concentración en su llamada, ya que cualquier dato mal proporcionado puede llevar a que la cuenta no sea pagada correctamente y esto perjudica directamente al ingreso de la empresa.

Contacto con el cliente y proceso de cobranza.- Es esta parte de la plataforma se especifica todo el proceso de cobranza, es decir, los puntos importantes que se deben de mencionar al momento de hacer la labor de cobranza, primeramente se debe solicitar o preguntar por el titular de la cuenta, después de contactar con el titular se debe hacer mención de cuanto es el monto que se debe pagar, los lugares donde puede pagar, datos importantes para que la cuenta pueda ser pagada.

Siempre, la promesa de pago no puede exceder más de 5 días después de la llamada, esto se debe a que los clientes que prometen hacer el pago para una fecha lejana siempre lo olvida, es por eso que se tiene que hacer el esfuerzo para conseguir el pago ese mismo día o a más tardar el siguiente día.

Debate de negativas de pago.- En muchas ocasiones el cliente proporciona una negativa de pago, algún problema que tenga o simplemente una excusa para no realizar el pago, en este tipo de llamadas el ejecutivo telefónico debe de tratar de escuchar al cliente y entender su molestia para que el mismo ejecutivo de un argumento convincente y pueda proporcionarle una solución adecuada a su problema, por lo regular muchos solo se niegan a hacer el pago y para esto siempre se utiliza el argumento de que se mandara su nombre a buro de crédito.

Es importante que el ejecutivo sepa que no puede caer en discusiones severas con el cliente, siempre tiene que guardar la calma en todo momento de la llamada y saber tratar a cada cliente dependiendo de la llamada.

Recados y sondeos.- Esta parte es específicamente para cuando en la llamada no se tenga contacto directo con el titular de la cuenta. Se especifica que el ejecutivo debe de tratar en todo momento de obtener la promesa de pago, ya sea por parte del titular o una tercera persona (familiar, amigos, vecinos, etc.) ya que hay ocasiones en las que el titular es una persona pero el encargado de los pagos es otra, es por eso que se busca la promesa de pago con la persona que pueda contestar la llamada.

Uso correcto de gramática y etiqueta telefónica.- En esta parte de la plataforma lo que se plantea el comportamiento que se debe de tener en la llamada, es decir, el manejo de voz en cada llamada, los saludos que se deben de realizar, el correcto lenguaje que se debe tener con el cliente o con la persona que contesta la llamada, etc. Todo esto por la cuestión que hay clientes que suelen ser demasiado agresivos en las llamadas y la intención de esta parte de la plataforma es que el ejecutivo nunca pierda el control de su llamada, que este concentrado y no entre en discusión en ningún momento con el cliente.

Recapitulación de promesa de pago.- Es importante que en cada promesa de pago que se realice se recapitule dicha promesa, con esto nos referimos que el ejecutivo debe de mencionar los términos en los que quedo el pago, lugar de pago, monto a pagar, fecha y número de cuenta del titular. Esto se debe a que el ejecutivo suele poner una promesa de pago sin que el cliente haya confirmado todo lo que se mencionó, ya sea porque no presto atención o simplemente no va a pagar, entonces al hacer la recapitulación el cliente confirma el pago.

Cierre de la llamada.- Se debe tener un cierre adecuado en la llamada, el ejecutivo debe proporcionar su nombre y el nombre de la empresa a la que pertenece (en este caso a la empresa a la que ofrecemos el servicio), para que el cliente pueda recordar quién le llamó, así mismo debe agradecer a la persona por haber tomado la llamada.

La plataforma se realizó principalmente para poder enfocar a los ejecutivos a una sola idea de cobro, para que acortaran el tiempo de las llamadas, ya que hay ejecutivos que dejan que el cliente controle toda la llamada, entonces se alarga la llamada al tratar de escuchar todo lo que el cliente dice, es por eso que se debe ser preciso en la llamada, ya sea en contacto directo con el titular o con una tercera persona, deben de enfocarse en lo que nos importa que es el pago del servicio, ya que es lo que nos pagan como empresa.

3.11 Prueba piloto

Después de haber realizado las dos propuestas de mejora dentro del *Call center*, ya teniendo el proceso de manejo de cuentas y planteado la plataforma de calidad para poder evaluar las llamadas y también para poder estandarizar el proceso, se procede a mostrarles las propuestas a los gerentes del *Call Center* para que

puedan validar lo que contiene cada una y autoricen hacer una prueba piloto durante un mes y así poder analizar todos los resultados que se puedan tener en esta prueba piloto.

Ya autorizado hacer la prueba piloto, es importante hacer una capacitación con los ejecutivos telefónicos para poder enseñar los nuevos lineamientos de las llamadas, los nuevos procesos que se deben de utilizar y por qué se hizo el cambio, todo para que no pueda quedar ninguna duda a la hora de realizar su trabajo.

Después de haber obtenido la aprobación de los gerentes, se procede a hacer la prueba piloto, la cual comprendió todo el mes de Enero, esto con el fin de tener todo un mes para poder compararlo con otro, ya que si solamente se evaluaba una semana cabía la posibilidad de que no hubiera mejora por el motivo de que los ejecutivos no llegaran a entender bien el nuevo proceso.

Durante la prueba piloto se estuvieron haciendo varias observaciones a todos los ejecutivos telefónicos para saber si había algún problema con el proceso o si se tenía alguna duda con dicho proceso.

Ya pasado el mes de Enero se empezó a medir todos los puntos que se evaluarían para saber si los procesos funcionaron como se esperaban y si se obtuvieron los resultados esperados.

Los puntos que se deben evaluar son los siguientes:

- **Proceso de llamada:** asegurarse de que las llamadas están siendo hechas conforme a la plataforma de calidad propuesta, se deben de seguir los lineamientos propuestos para poder obtener una buena llamada y conseguir el pago del servicio.
- **Tiempo de llamadas:** verificar que el tiempo que se lleve la llamada no exceda el límite de 5 minutos, ya que si excede sabremos que el cliente tiene el control de la llamada y el ejecutivo no ha podido conseguir el pago.
- **Tiempos de ocio:** con el nuevo proceso de llamadas, el proceso de manejo de cuentas y la plataforma de calidad, el tiempo de ocio debe de disminuir, ya que las personas estarán en llamadas más contantes y se agilizará el tratado de las cuentas.
- **Costo:** es importante evaluar este punto, ya que los altos costos de una empresa pueden llevarla a la quiebra, antes de empezar este proyecto los costos que se tenían si eran elevados y el objetivo planteado es disminuir dichos costos para poder obtener un porcentaje de utilidad más alto.
- **Promesas de pago:** necesitamos medir las promesas de pago, ya que con esto podremos medir la producción obtenida durante todo el mes de Enero,

con esto nos daremos cuenta realmente que tanto ayudaron nuestros procesos.

Los puntos anteriores son nuestros parámetros, además es importante obtener los indicadores de desempeño, para poder medir si realmente las mejoras que se propusieron son lo que se esperaba o simplemente no ayudo en mucho a la empresa.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Estadísticos

Es importante aclarar que para el proyecto se tomaron en cuenta los meses de Noviembre y Enero, no se pudo tomar el mes de Diciembre porque es un mes atípico, ya que como la mayoría de las personas reciben su aguinaldo ese mes tienen mejor solvencia económica para poder realizar los pagos, entonces la diferencia entre los dos meses iba a ser muy disparadas una con la otra, por esa razón se decidió utilizar el mes de Enero para las pruebas.

Terminando el mes de Enero se comenzó con el análisis de los resultados obtenidos durante la prueba piloto que se realizó. Para esta parte es importante sacar varios estadísticos que nos ayudaran a definir de manera más precisa si los nuevos procesos que se quieren implementar son de ayuda para la empresa y puedan ayudar a mejorar la productividad.

Los estadísticos que se utilizaron son:

Llamadas.- Simplemente es el número total de llamadas que se realizaron en todo el mes de Enero por cada gestor.

Tiempo del agente.- Este estadístico nos da como resultado el tiempo real que el ejecutivo telefónico estuvo conectado y disponible para realizar llamadas, se sabe que al mes el ejecutivo debe trabajar 138 horas.

Tiempo promedio de duración de llamadas.- Es el tiempo promedio de una llamada del ejecutivo durante un mes.

Promesa de Pago.- Es la cantidad de promesas de pago que realizó cada ejecutivo, es decir, con cuántas personas logran obtener una promesa para un cierto día según la plataforma de calidad.

Cierres.- Es la cantidad de promesas de pago que se convirtieron en cierres de cada ejecutivo, es decir, es la cantidad de servicios pagados que obtuvo cada uno de los ejecutivos.

Calidad.- Es la calificación que obtuvo cada ejecutivo telefónico en sus llamadas considerando la plataforma de calidad.

Con los datos anteriores podremos comparar nuestro nuevo proceso con lo que se realizaba antes de implementar, a continuación se mostrará la tabla del mes de Noviembre que es el mes de comparación, con el mes de Enero.

Estadísticos del mes de Noviembre:

Tabla 4.1. Performance del mes de Noviembre

Performance Noviembre							
USER	LLAMADAS	TIEMPO DEL AGENTE	% CONEXION	PROMEDIO DE DURACION DE LLAMADAS (MIN)	PDP	CIERRES	% DE CONVERSION
Ejecutivo 1	4523	115:25:35	86%	6.5	110	25	23%
Ejecutivo 2	6360	110:56:12	83%	5.5	122	32	26%
Ejecutivo 3	6120	111:07:06	83%	5.5	224	61	27%
Ejecutivo 4	3845	113:22:09	85%	8.0	195	20	10%
Ejecutivo 5	3608	107:36:25	80%	7.0	107	17	16%
Ejecutivo 6	4175	101:50:41	76%	6.5	156	40	26%
Ejecutivo 7	3952	112:25:30	84%	7.0	68	12	18%
Ejecutivo 8	4752	114:37:20	86%	6.5	196	55	28%
Ejecutivo 9	3789	116:49:10	87%	7.0	136	41	30%
Ejecutivo 10	4875	119:01:00	89%	6.5	116	32	28%
Ejecutivo 11	5027	110:59:24	83%	6.0	127	29	23%
Ejecutivo 12	2896	107:09:35	80%	8.0	65	22	34%
Ejecutivo 13	4523	109:36:58	82%	6.5	109	31	28%
Ejecutivo 14	5383	102:25:34	76%	6.0	159	42	26%
Ejecutivo 15	5427	111:54:32	84%	6.0	134	35	26%
Ejecutivo 16	4658	117:05:23	87%	6.5	162	40	25%
Ejecutivo 17	3965	115:36:23	86%	7.0	125	43	34%
Ejecutivo 18	4689	116:36:23	87%	6.5	144	51	35%
Ejecutivo 19	3742	117:36:23	88%	7.0	227	39	17%
Ejecutivo 20	3892	110:36:13	83%	7.0	168	35	21%
Ejecutivo 21	2685	94:25:41	70%	8.0	98	25	26%
Ejecutivo 22	3964	100:25:36	75%	7.0	113	23	20%
Ejecutivo 23	3789	115:30:35	86%	7.0	87	36	41%
Ejecutivo 24	4691	107:21:03	80%	6.5	178	42	24%
Ejecutivo 25	4723	110:25:36	82%	6.5	153	44	29%
Ejecutivo 26	3936	102:10:54	76%	7.0	112	19	17%
Ejecutivo 27	2863	113:23:05	85%	8.0	105	30	29%
Ejecutivo 28	3745	103:47:12	77%	7.0	169	52	31%
Ejecutivo 29	4321	98:51:26	74%	6.5	185	39	21%
Total	124918	109:58:15	82%	6.76	4050	1012	25%

Fuente: elaboración propia

Estadísticos del mes de Enero

Tabla 4.2. Performance del mes de Enero

Performance Enero								
USER	LLAMADAS	TIEMPO DEL AGENTE	% CONEXION	PROMEDIO DE DURACION DE LLAMADAS (MIN)	PDP	CIERRES	% DE CONVERSION	CALIDAD
Ejecutivo 1	5463	128:55:32	96%	6.0	185	71	38%	95
Ejecutivo 2	7076	128:52:34	95%	5.0	181	61	34%	92
Ejecutivo 3	7406	192:41:08	90%	5.0	451	124	27%	92
Ejecutivo 4	4812	113:22:09	83%	6.5	207	61	29%	98
Ejecutivo 5	5145	136:19:54	97%	6.0	186	60	32%	91
Ejecutivo 6	5807	143:09:23	98%	6.0	277	89	32%	99
Ejecutivo 7	4679	129:51:27	92%	6.5	105	38	36%	94
Ejecutivo 8	5479	132:11:06	94%	6.0	253	100	40%	96
Ejecutivo 9	4937	138:37:08	98%	6.5	211	67	32%	96
Ejecutivo 10	5572	128:00:13	88%	6.0	225	71	32%	95
Ejecutivo 11	7827	161:16:45	96%	5.0	181	57	31%	95
Ejecutivo 12	3982	133:39:56	75%	6.5	84	47	56%	90
Ejecutivo 13	5886	131:32:13	90%	6.0	195	77	39%	94
Ejecutivo 14	6437	129:50:38	95%	5.5	262	93	35%	100
Ejecutivo 15	6654	131:47:10	97%	5.5	186	56	30%	96
Ejecutivo 16	5715	131:06:25	90%	6.0	215	78	36%	94
Ejecutivo 17	4989	125:10:35	92%	6.5	211	80	38%	92
Ejecutivo 18	5648	143:38:22	98%	6.0	255	86	34%	98
Ejecutivo 19	4944	122:41:30	90%	6.5	359	77	21%	88
Ejecutivo 20	4805	136:28:40	100%	6.5	236	75	32%	88
Ejecutivo 21	3307	82:07:57	82%	6.5	150	48	32%	92
Ejecutivo 22	4966	138:08:35	95%	6.5	171	46	27%	96
Ejecutivo 23	4540	121:23:13	89%	6.5	154	57	37%	97
Ejecutivo 24	5319	134:02:33	99%	6.0	265	71	27%	90
Ejecutivo 25	5607	143:59:45	99%	6.0	238	75	32%	92
Ejecutivo 26	5275	124:30:44	88%	6.0	188	42	22%	88
Ejecutivo 27	3548	117:37:16	83%	6.5	170	51	30%	92
Ejecutivo 28	4946	148:29:24	102%	6.0	297	86	29%	92
Ejecutivo 29	4988	127:44:30	91%	6.0	250	81	32%	89
Total	155759	133:00:35	92%	6.05	6348	2025	33%	93

Fuente: elaboración propia

Para el mejor análisis de cada uno de los puntos se utilizaron algunos gráficos que se mostrarán adelante.

4.2 Llamadas

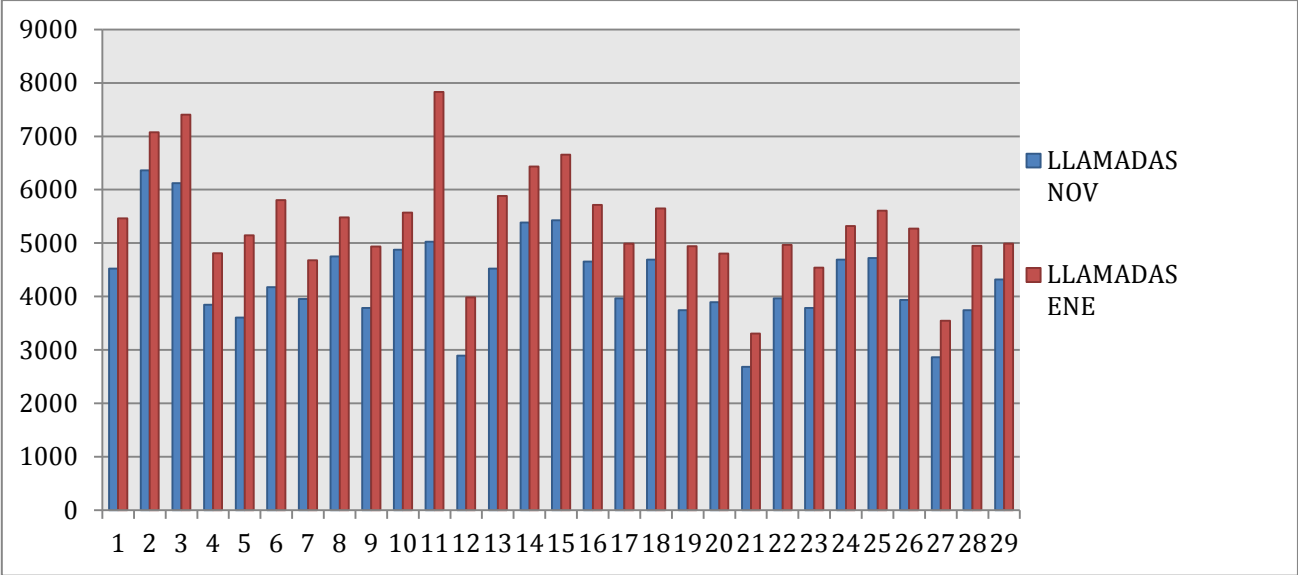


Figura 4.1. Llamadas del mes de Noviembre y Enero
Fuente: elaboración propia

Primeramente se analizaran los datos de llamadas de cada gestor y comparando el mes de Noviembre con el mes de Enero, podemos observar que hay una gran mejoría entre cada ejecutivo telefónico, ya que cada uno de ellos elevó la cantidad de llamadas realizadas durante un mes completo.

Se tiene un aumento de 30,841 llamadas durante el mes de Enero, lo que equivale a incremento del 24% de un mes para otro, algo que realmente es muy bueno para la empresa, ya que así puede asegurar mejores resultados en el mes y un mejor aprovechamiento de cada una de las cuentas asignadas por cada estado de la República.

También podemos mencionar que al tener más llamadas durante el mes de enero los tiempos de cada llamada disminuyo, ya que cada gestor trabajo las mismas horas durante los dos meses comparados, es importante mencionar este punto porque es una de las principales problemáticas que tiene la empresa y con este nuevo proceso propuesto podemos observar una gran mejoría en esta parte del trabajo de cada ejecutivo telefónico.

4.3 Tiempo del agente

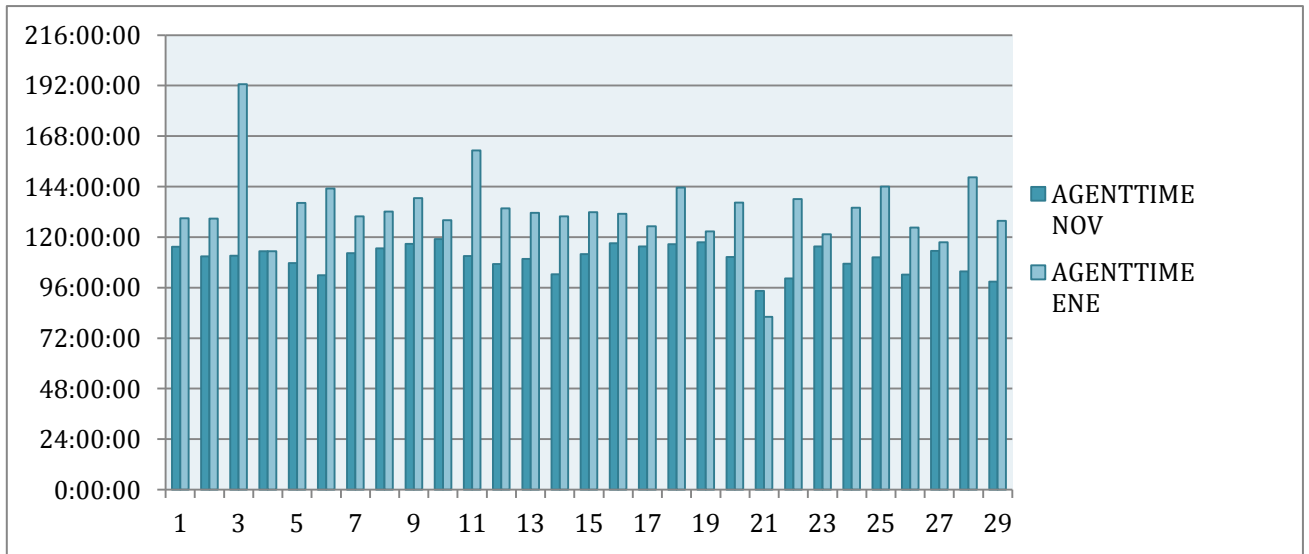


Figura 4.2. Tiempo de conexión del mes de Noviembre y Enero
Fuente: elaboración propia

Con lo que corresponde al tiempo de trabajo de cada ejecutivo telefónico también podemos observar una mejoría importante, ya que observamos que cada ejecutivo aumentó su tiempo de conexión durante el mes de Enero.

Este dato va ligado con el dato anterior, ya que entre más tiempo de conexión tenga cada ejecutivo más llamadas realizara durante el día y este es un punto clave para la empresa, ya que el tiempo de cada ejecutivo es el mismo y se necesita que ese tiempo sea productivo lo más que se pueda y para tener un mejor control.

Cabe mencionar que con este proceso implementado podemos dar solución al problema que tienen con el tiempo de ocio, ya que haciendo el análisis comparativo de los dos meses, podemos observar que el porcentaje de conexión durante el mes de Enero es superior a lo que se tenía en el mes de Noviembre, ya que en el mes de Noviembre todavía se tenía mucho tiempo de ocio al manejar la cuenta, al realizar una llamada, pero con el nuevo proceso propuesto se evita tener cualquier tiempo muerto durante la jornada laboral de cada uno de los ejecutivos telefónicos, por lo cual el porcentaje de conexión de cada uno de ellos incrementa de manera considerable.

Tal vez no nos garantiza un gran incremento en las llamadas realizadas, pero lo que queremos lograr también es que cada uno de los ejecutivos se encuentre concentrado en cada llamada y evite perder tiempo y distraerse con alguna actividad.

4.4 Promedio de duración en llamadas (min)

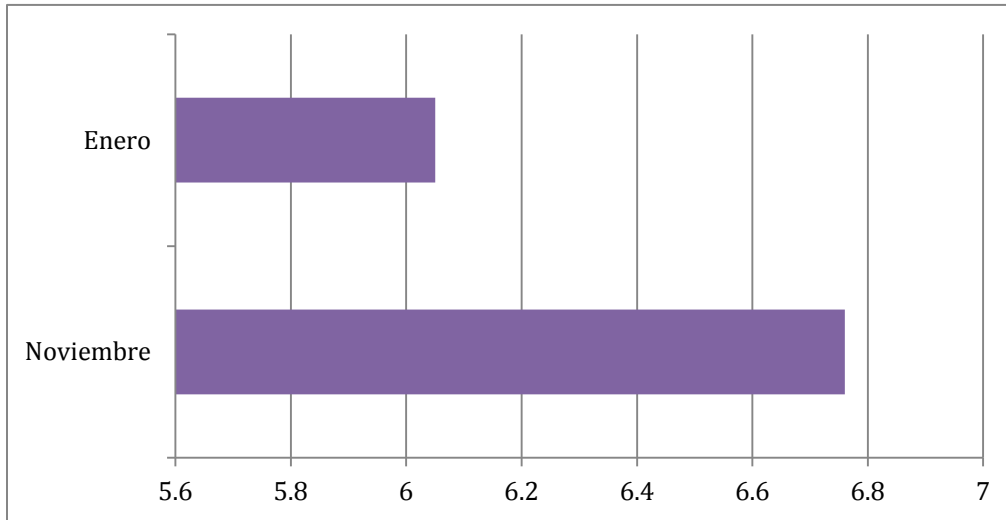


Figura 4.3. Duración de llamadas Noviembre y Enero
Fuente: elaboración propia

Un indicador de desempeño muy importante es el de tiempo de duración de una llamada, el cual se encarga de medir cuánto dura una llamada de un ejecutivo.

Como se observa en la grafica, se disminuyo el promedio de duración de una llamada de 6.76 minutos en el mes de Noviembre a 6.05 minutos en el mes de Enero, tal vez no sea una cifra significativa ya que no se disminuyo en gran cantidad el numero de minutos en una llamada, pero considerando el total de llamadas realizadas durante los meses es una cantidad que pega directamente a los costos, ya que aunque se tuvo mayor numero de llamadas, el tiempo de cada llamada fue menor, por lo que se tuvo una mayor probabilidad de obtener una promesa de pago en todas las llamadas realizadas durante el mes de Enero.

Es importante mencionar que para este punto se necesita trabajar aun mas, ya que no solamente es importante saber todo el proceso y seguirlo, cada uno de los titulares tiene diferentes argumentos y formas de pensar, por lo que los ejecutivos necesitan saber y poder tomar la llamada como a ellos les convenga para poder obtener un pago y así aumentar la productividad de la empresa que es uno de nuestros principales objetivos.

4.5 Promesas de pago

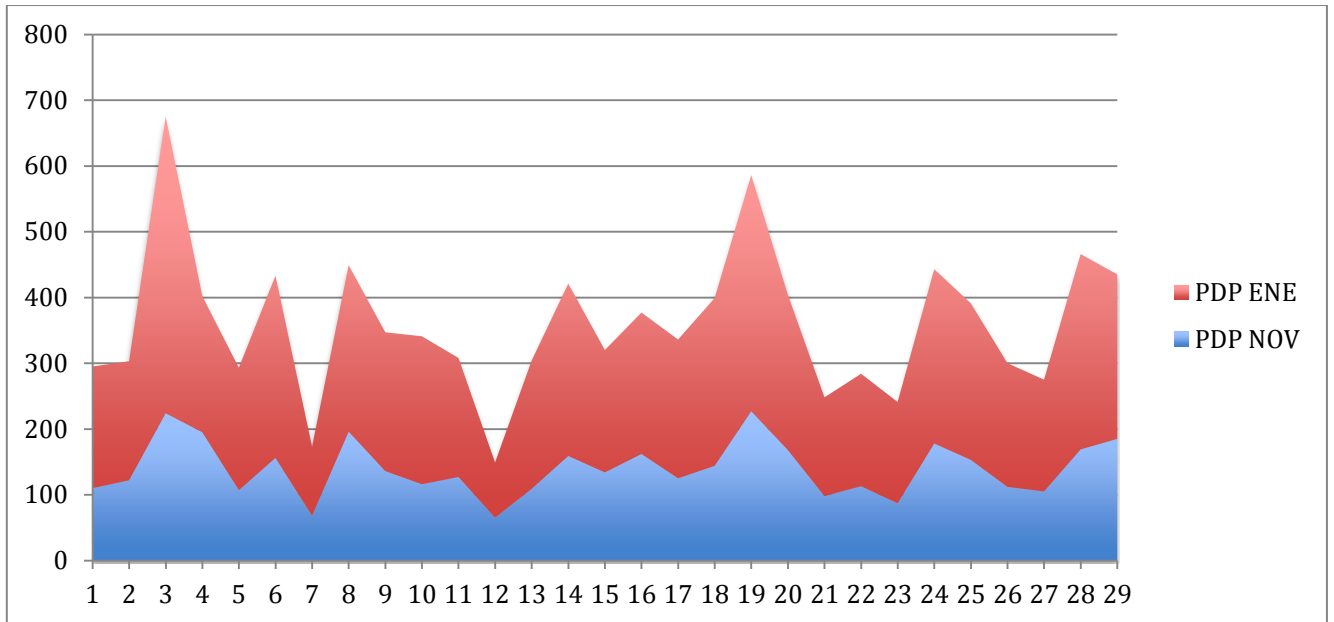


Figura 4.4. Promesas de pago del mes de Noviembre y Enero

Fuente: elaboración propia

Como se ya explicó, las promesas de pago son puntos clave para la empresa, ya que son posibles pagos del servicio del cual se realiza la cobranza, tal vez no se consigan los pagos, o se pague menos de lo que realmente tiene que ser el costo del servicio, pero al aumentar las promesas de pago de cada ejecutivo aumentamos la posibilidad de obtener mayores cierres de cuentas durante todo el mes, lo cual nos ayudará a cumplir con la meta que se nos estipula en el inicio de cada mes.

El aumento en porcentaje de las promesas de pago es de un 56%, lo que realmente es un dato muy interesante, ya que se aumentaron las promesas de pago que se tuvieron durante el mes de Noviembre.

Con la ayuda de la plataforma de calidad se lograron obtener más promesas de pago, ya que con la plataforma de calidad los ejecutivos telefónicos tienen mejores argumentos para poder aprovechar cada contacto que tengan con el titular del servicio, o bien, aprendieron las cosas que debe contener un buen mensaje con algún tercero que conteste la llamada.

4.6 Cierres

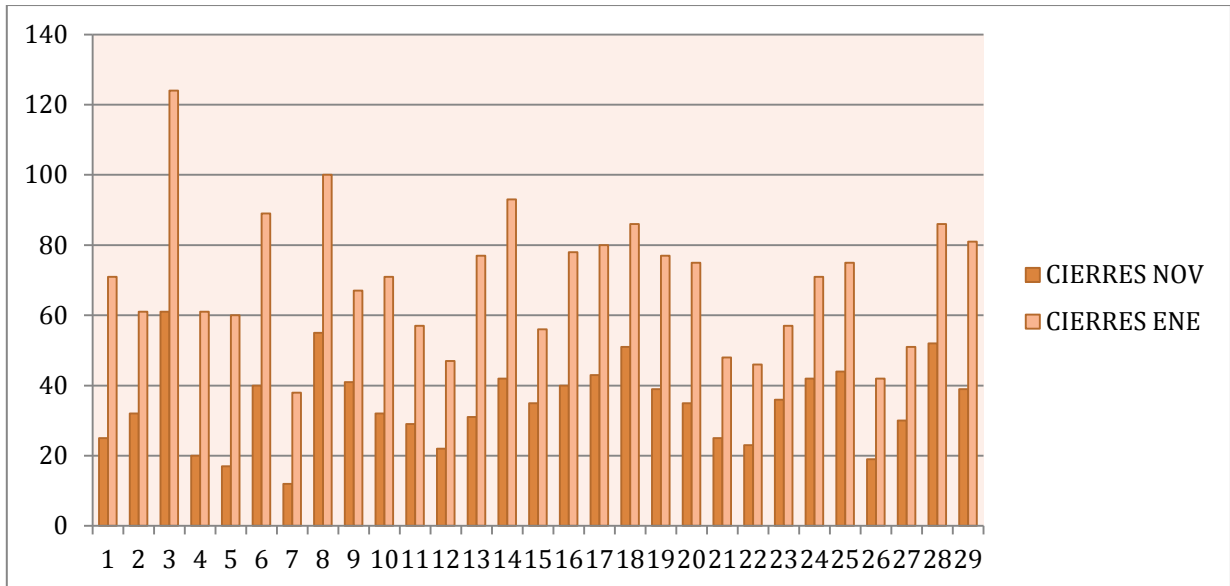


Figura 4.5. Cierres del mes de Noviembre y Enero
Fuente: elaboración propia

Esta parte es una de las más importantes para la empresa, ya que lo que hace que la empresa tenga utilidades son los cierres que se tenga por mes, no sirve de mucho mejorar todos los puntos anteriores si este no se ve con alguna mejora, por eso nos enfocamos más en este resultado que en los demás, ya que para la empresa nuestro proceso funciona si mejoramos el número de cierres obtenidos por cada ejecutivo.

El aumento en porcentaje que se obtuvo en el número de promesas de pago fue de un 100%, es decir, se aumentaron al doble el número de cierres, un logro muy importante, porque esto se ve reflejado en las utilidades que pueda llegar a tener la empresa.

Estos datos van relacionados con el número de promesas de pago, porque como ya se mencionó anteriormente, se aumentaron el número de promesas de pago, pero esto no quería decir que íbamos a tener un incremento en el número de cierres, solo aumentaba la probabilidad de que se obtuvieran más cierres durante el mes de Enero. Pero como se observa, sí se obtuvo ese aumento esperado, aunque el porcentaje de conversión (de PDP a cierres) es bajo, no influye mucho, ya que se obtuvo lo que se esperaba por parte de la empresa a la que se le ofrece el servicio de telefonía.

4.7 Calidad

Este punto no fue posible comparar con el mes de Noviembre, ya que como se mencionó apenas en el mes de Enero se empezó a utilizar, por lo que no había datos con los cuales se pudiera hacer una comparación entre los dos meses.

Es importante mencionar que la calidad de la llamada es muy importante para nosotros, ya que se debe seguir correctamente la plataforma de calidad que se realizó, para así poder asegurar mejor cada promesa de pago que se realice, además de que sabremos en que puntos debe mejorar cada ejecutivo para lograr que sus promesas de pago sean verdaderas y se obtengan lo que son más cierres de los servicios.

4.8 Costos

Con lo que respecta a los costos generados para la empresa durante el mes de Noviembre y el mes de Enero, no se pueden desglosar completamente por políticas de la empresa, ya que consideran que son datos confidenciales, solamente se puede proporcionar en porcentajes de cada uno de los meses, es decir, cuánto se mejoró o se aumentó a comparación con el mes anterior.

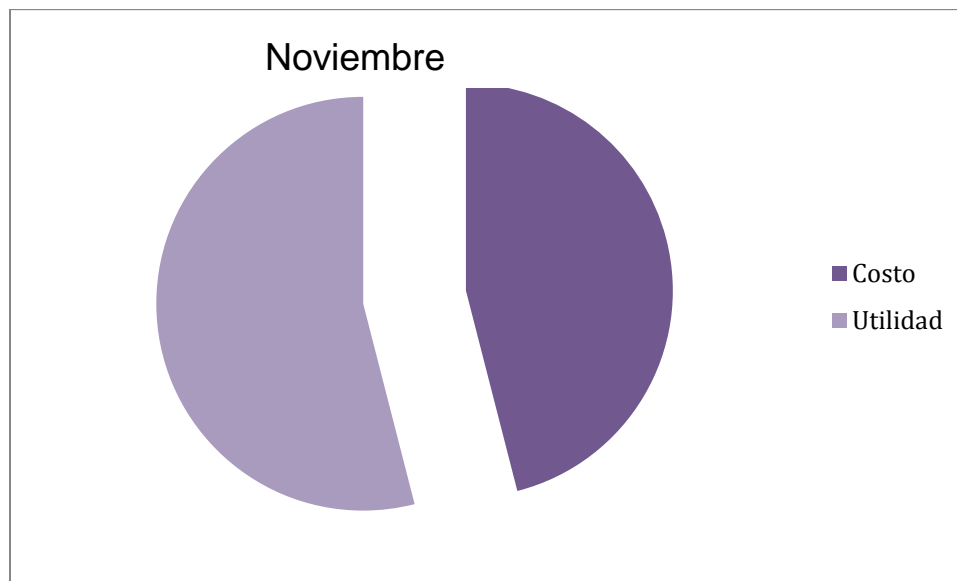


Figura 4.6. Costos y utilidades del mes de Noviembre
Fuente: elaboración propia

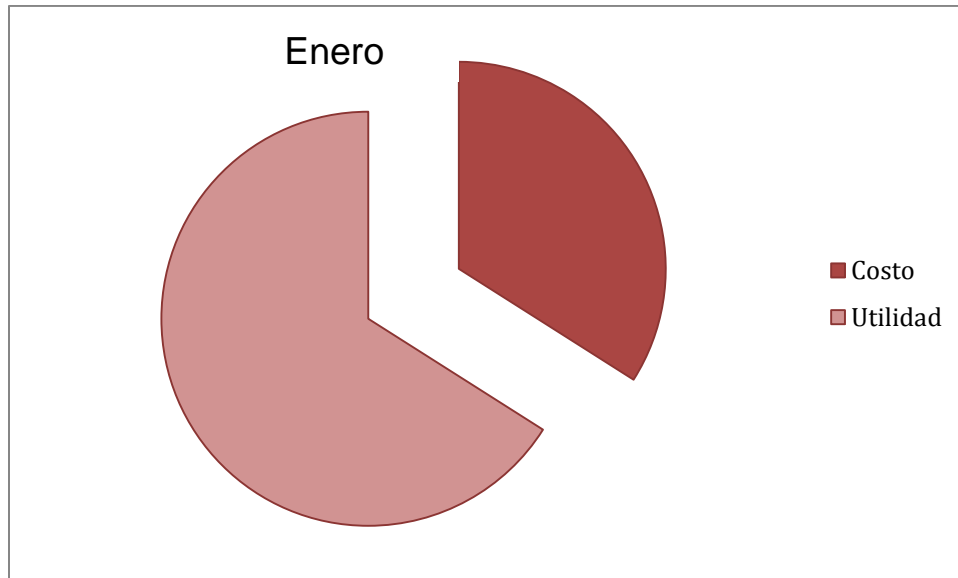


Figura 4.7. Costos y utilidades del mes de Enero
Fuente: elaboración propia

Lo que el *Call Center* nos mencionó y nos proporcionó es que hubo una reducción de costos de un 33% durante el mes, una cantidad considerable y que es de gran importancia en el despacho.

Esta reducción se debe a que simplemente se mejoró el tiempo de cada llamada de cada uno de los ejecutivos telefónicos y aunque se realizaron más llamadas, se obtuvieron más cierres, por lo que el costo del servicio se redujo en una porción considerable.

Capítulo #5. Conclusiones

Este capítulo presenta las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos y alcances propuestos.

- Primeramente es importante mencionar que es una empresa que va iniciando, por lo que no se tienen muchos conocimientos acerca de todo lo que conlleva una empresa de ese tipo, es por esta razón que se tienen varios problemas con la forma de trabajo dentro del *Call Center*.
- Es importante tener conocimientos sobre los diferentes procesos, ya que como es una empresa de servicios es muy diferente a lo que normalmente estamos acostumbrados a tratar en la Facultad de Ingeniería.
- En este tipo de empresas donde el capital humano es lo más importante, siempre es indispensable tener conocimiento sobre el manejo del personal.
- Es importante poder medir el desempeño de todas las personas y saber realmente qué es lo que puedes mejorar en ellos.
- Trabajar en un *Call Center* tiene sus propios retos, ya que es difícil tener mejoras continuas en los procesos con las personas, esto se debe a que en este tipo de trabajos lo que las personas hacen es algo muy monótono, por lo que debes ser muy observador para detectar algún error y poder mejorarlo.
- Para poder generar un cambio no siempre se debe enfocar en el proceso, sino también en las partes externas a él que están involucradas. Como en este caso, la base de datos del *Call Center* juega un papel muy importante y la forma de manejarla también debe ser analizada para un mejor funcionamiento.
- Estar al frente de una empresa no es una cuestión fácil, conlleva muchos sacrificios, mucho estrés y sobre todo una gran responsabilidad, pero estoy completamente seguro que en la Facultad de Ingeniería, llevando las materias adecuadas puedes aprender a manejar cualquier empresa, logrando que ésta consiga todos los objetivos por los que fue creada.

- Reducir los costos de operación fue una parte que beneficio a la empresa, ya que obtuvo mucha mayor utilidad y con esto se pudieron hacer inversiones que eran necesarias para poder mejorar todo el Call Center.
- El trabajo en equipo fue importante para el desarrollo del presente trabajo, ya que no solo era cuestión de realizar las mejoras y presentárselas a todo el personal, también fue necesario la ayuda de los supervisores, personal administrativo y principalmente de todos los ejecutivos, ya que ellos son los encargados de aplicar todas las mejoras propuestas.
- Con este tipo de empresas, que apenas van surgiendo, siempre hay muchas oportunidades de cambio dentro de la empresa, por lo mismo que está empezando no conoce muy bien todos sus procesos y comienzan trabajando con lo que ellos conocen.
- Es importante poder brindar una capacitación a los ejecutivos sobre cuestiones enfocadas a la negociación, ya que no tienen conocimientos sobre cosas que pueden utilizar con una persona que no quiere realizar el pago del servicio.
- Para poder saber qué es lo que realmente afecta a una empresa es importante tener un diagnostico de la empresa.
- Creo que en la Facultad de Ingeniería hacen falta algunas materias extras que nos ayuden a enfocarnos más a los problemas que se me presentaron al realizar este proyecto, creo que mucho se basa en la experiencia, pero también en las cuestiones de conocimiento sobre algunas herramientas que se pueden utilizar.

Finalmente es importante seguir creciendo como empresa, se deben tener diferentes clientes en el ámbito de los *Call Center*, con nuestro único cliente hemos tenido grandes resultados, por lo que el futuro de esta empresa es crecer y poder obtener otros mercados en los que pueda competir con empresas grandes dentro del área de los *Call Center*.

Bibliografía

- [1] Pérez, J. (2007). Gestion por proceso. España: ESIC.
- [2] Desconocido. (2013). CALIDAD ISO 9001. Recuperado el 02 de Noviembre de 2013, de Elementos de un proceso: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- [3] Thirion, M. (Enero de 2007). CONfines. Recuperado el 07 de Noviembre de 2013, de Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI: <http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf>
- [4] Tunarosa, A. (2006). Imán del Call Center. América Economía.
- [5] Galarza, R. (2010). La época del call center. Sector servicios profesionales. Expansión.
- [6] Preciado, G. (2011). ¿Que es un call center? Tecnología para el centro de llamadas. Emprendedores.
- [7] Desconocido. (13 de Febrero de 2011). Gestión y mejora de procesos. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>
- [8] Borello, A. (1994). El plan de negocios. Madrid: Diaz de Santos.
- [9] Galgano, A. (1995). Los 7 instrumentos de la calidad total. Madrid: Diaz de Santos.
- [10] Sahrp, D. (2003). Call Center operation Design, Operation and Maintenance. Enterprise Computing.
- [11] Best, G. (2012). 42 Rules for Outsourcing Your Call Center. Super Satart.