

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



“Implementación de la norma internacional Copc para la mejora de procesos para Contact Center tercerizado que brinda servicios a empresas multinacionales”

Alumna: Dono, Carolina Lucía

Título a obtener: Licenciatura en Comercialización

Sede: Lomas de Zamora

Fecha: Diciembre 2018

Resumen

El siguiente trabajo se basa en una intervención en el campo profesional. La misma consiste en intentar ejecutar la norma internacional COPC para mejorar los procesos de atención al cliente en una empresa de call center, en este caso Activo Contact Center. Se asume que llevando a cabo las acciones necesarias para lograr la implementación, no sólo se mejora la atención al cliente, sino que, a su vez se reducen costos y, sobre todo, se empieza a desarrollar una estrategia de trabajo que permite la internacionalización. Es decir, comenzaría la empresa a regirse bajo una norma internacional, a partir de la cual puede internacionalizar sus procesos, empezando a trabajar con empresas del exterior, y a captar clientes internacionales.

Por lo tanto, la intervención en el campo profesional se basa en la presentación de ciertas acciones consideradas necesarias para que Activo Contact Center pueda ejecutar la norma Copc. Se detalla la forma de llevar a cabo estas acciones, su implementación, y cómo, a partir de la planificación de las mismas, se lograría la certificación bajo la norma propuesta. Esta certificación permitiría que no sólo se mejore el proceso de la atención al cliente y la calidad de la misma, sino que también se ganarían mercados y competitividad.

Palabras claves:

Intervención profesional - Contact Center - Norma Copc - Activo Contact Center - Atención al cliente – Internacionalización

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, a mis padres que me han acompañado y apoyado durante todos estos años de estudio, dándome la oportunidad de estudiar la carrera que amo, alentándome a no bajar los brazos y a cumplir mis objetivos.

A mi esposo, amigo y compañero, que en todo momento estuvo al lado mío en las buenas y en las malas, enseñándome a tener confianza en mí misma y a dar lo mejor de mí.

A mis hermanos y amigos, por su apoyo incondicional, por su paciencia y aliento.

A mis suegros, por el apoyo y la confianza que me brindaron.

A todos los profesores que he conocido en la universidad, que han compartido sus conocimientos, experiencias y consejos, que me han hecho crecer como persona y profesional.

A mis compañeros de trabajo, supervisores y recursos humanos, que me han brindado la información necesaria para la realización de este proyecto, además de su paciencia en estos largos años.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
1 NATURALEZA DEL PROYECTO.....	8
1.1 Objetivo general y objetivos específicos.....	10
2 ¿QUÉ ES UN CONTACT CENTER?.....	11
3 LA NORMA COPC CX E PSIC.....	13
4 ACTIVO CONTACT CENTER.....	19
5 ACCIONES A REALIZAR PARA LOGRAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA.....	26
5.1 Implementación.....	28
1.0 Liderazgo y planeamiento.....	28
1.1 Valores.....	29
1.2 Desarrollo de planes de negocio.....	30
2.0 Procesos.....	31
2.1 Diseño de los procesos clave relacionados con el cliente.....	32
2.2 Gestión de conocimientos y contenidos.....	32
2.3 Gestión de calidad.....	32
2.4 Pronósticos y planificación.....	34
2.5 Programación y gestión en tiempo real.....	34
2.6 Acciones correctivas y mejora sostenida.....	35
2.7 Control de la gestión de procesos.....	36
2.8 Proceso de ventas del E Psic.....	36
3.0 Recursos humanos.....	37
3.1 Formación y desarrollo.....	37
3.2 Verificación de habilidades y conocimientos.....	38
3.3 Monitoreo y coaching.....	39
3.4 Gestión del desempeño del personal.....	40
5.2 Implementación de plazos/cronogramas.....	41
6 DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS).....	44

7 FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS	48
8 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	56
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXO.....	64

Introducción

Esta tesina se basa en una propuesta de intervención en el campo profesional. Para tal fin, se eligió trabajar en la implementación de la norma internacional COPC Cx E-Psic. Esta norma permite mejorar los procesos de los contact center. Por tal motivo, se decidió, justamente, llevar a cabo este ejercicio en una empresa tercerizada de contact center, a saber Activo Contact Center, lugar donde trabajo hace años.

A partir de esta implementación, se busca mejorar los procesos de la empresa, alcanzar los altos estándares de calidad y focalizarse en el cliente. Se sostiene que de esta manera la empresa puede internacionalizar sus servicios a nuevos mercados, así como también aceptar clientes internacionales. Esto se debe al hecho de que si la empresa implementa esta norma, comenzaría a trabajar con la misma metodología que utilizan las grandes empresas internacionales, es decir, se estaría rigiendo bajo los mismos parámetros.

Por lo tanto, para organizar la exposición del ejercicio de implementación, se optó por dividir el trabajo en ocho capítulos. En el primer capítulo, se detalla cómo se llegó a elegir este tema de trabajo, y se establecen los objetivos y propósitos generales y específicos para la intervención propuesta.

El segundo capítulo está dedicado a explicar qué es un contact center. El ejercicio de implementación que se plantea en esta tesina es sobre una empresa de contact center, que brinda ese tipo de servicios de manera tercerizada a empresas multinacionales. Por tal motivo, se consideró pertinente explicar a qué se dedican este tipo de empresas, y cómo se manejan.

El tercer capítulo consiste en la descripción de la norma a implementar, la norma COPC Cx E-Psic. Primero se plantean los tipos de normas que existen para mejorar los servicios de los contact center, y a posterior se explica la elección de esta norma en particular para trabajar.

El cuarto capítulo explica la empresa con la cual se trabaja, Activo Contact Center. El fin de este desarrollo es poder contar con un panorama acerca de cómo es la empresa, cómo está compuesta, y cómo trabaja actualmente.

El quinto capítulo detalla las acciones a ejecutar para poder llevar a cabo la implementación de la norma COPC Cx E-Psic. Por un lado, se enumeran las acciones a realizar, y por otro lado, se explica cómo sería la implementación de cada una de ellas. A su

vez, se plantea el cronograma de trabajo, el cual determina una primera etapa para el relevamiento de la empresa, viendo sus condiciones de trabajo, sus aciertos y errores en la toma de decisiones, la calidad de la atención al cliente, la productividad, una segunda etapa para la implementación de las acciones a realizar, y una tercer etapa para la evaluación del proyecto, de todo lo llevado a cabo.

El sexto capítulo determina los recursos necesarios para este proyecto. En otras palabras, se detallan cuáles serían los recursos, tanto materiales como humanos, que se tendrían que tener en cuenta como necesarios para poder realizar la implementación deseada.

El séptimo capítulo está dedicado a explicar los factores externos al proyecto, los condicionantes. Es decir, se analiza, por un lado, la situación de la empresa, teniendo en cuenta el panorama de los contact center tercerizados en Argentina, y por otro lado, aunque íntimamente vinculado con lo anterior, la situación económica del país.

Finalmente, en el último capítulo, el octavo, se desarrollan las conclusiones de la tesina. Se realiza la evaluación del proyecto, los aciertos y desaciertos del mismo, y los cambios que se podrían pensar para una futura nueva implementación.

1 Naturaleza del proyecto

La idea de realizar una tesina que se basase en intervenir en el campo profesional surgió debido al hecho de trabajar en una empresa, Activo Contact Center, hace más de ocho años. Es decir, se consideró que se podría diseñar una propuesta para implementar en esa empresa, y de este modo, complementar la experiencia e información obtenida en el ámbito laboral, junto con los conocimientos alcanzados en la universidad.

Dado que trabajo en el área de calidad, pareció una buena idea pensar en estrategias para mejorar justamente ese ámbito. Por tal motivo, se eligió implementar la norma COPC, ya que la misma sirve para la optimización de la experiencia de clientes, para mejorar los procesos de la empresa, para alcanzar los altos estándares de calidad y focalizarse en el cliente y en el usuario final. Dentro de las normas COPC, se optó por la E-Psic en particular, porque aplica a los contact center que brindan servicios y que quieren alcanzar altos niveles de desempeño dentro de la empresa, para poder ser más competitivos en la industria. Situación que concuerda con lo visto y experimentado en Activo Contact Center.

A su vez, la importancia de la implementación de la norma internacional Copc E-Psic radica en el hecho de que brinda la posibilidad de internacionalizar sus servicios, ya que, a partir de la ejecución de esta norma, la empresa comienza a trabajar bajo las mismas normas que lo hacen otras empresas internacionales, teniendo así la misma metodología. Hecho que permite que la empresa pueda ganar nuevos mercados, así como también aceptar clientes internacionales.

Por consiguiente, se pretende que aplicando la norma internacional aumenten los ingresos de la empresa y bajen los costos, aumentando la productividad en todos los sectores, cumpliendo con las tareas y satisfaciendo las métricas y objetivos propuestos por el cliente. Además, se busca que la empresa pueda expandirse hacia otros mercados internacionales o abarcar otros clientes.

A su vez, se considera que, como enuncia Sullivan (2010), *“a medida que las compañías van adquiriendo experiencia en las operaciones internacionales, pueden aprender e impartir conocimientos valiosos, que resultan ser tan útiles en el país de origen como en el país anfitrión”*. (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2010:85). Esto es justamente lo que carece en estos momentos Activo Contact Center (Activo CC), es decir, experiencia en operaciones internacionales. No están acostumbrados a las exigencias que esto produce en

todos los sectores de la organización, desde calidad, recursos humanos, gestión de la información y operaciones. Situación que, justamente, se revertiría con la aplicación de la norma Copc E-Psic, es decir, al empezar a trabajar con normas internacionales de trabajo.

Para poder aplicar esta norma, y revertir la situación recién mencionada, se necesitan planificar ciertas acciones. Las mismas tienen que tener presente la importancia del capital humano. Como enuncia Fernández Río (1999), se considera que el capital humano es el *“conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos”* (Fernández Río; 1999:119). Es decir, sin capacitaciones, sin contar con el personal idóneo, toda propuesta aquí planificada de intervención, no sería exitosa.

Por lo tanto, se optó por un trabajo de tesina que se base en una propuesta de intervención en el ámbito profesional. Y como intervención, la aplicación de la norma Copc E-Psic, la cual permitiría, por un lado, mejorar la calidad de sus servicios, y por otro lado, y al mismo tiempo, la internacionalización de Activo Contact Center. Para tal fin, se planificaron ciertas acciones a llevar a cabo, para poder lograr la implementación, que tienen el foco puesto en el personal, en el capital humano, ya que, como enuncia Carrara (2009), *“concebiremos la gestión del capital humano como el conjunto de actividades, aplicadas con el fin de colocar a las personas con las competencias necesarias, en el lugar y momento adecuado, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. La gestión de capital humano está encargada de planificar, evaluar y actuar sobre los trabajadores con el fin de que éstos sean más eficaces y eficientes al lograr las metas fijadas por la empresa, para que de este modo, alcanzar una productividad adicional”* (Carrara; 2009:15).

1.1 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general:

-Implementar la norma internacional Copc E-Psic estableciendo procedimientos claros que tengan altas posibilidades de alcanzar los requisitos y objetivos del cliente, y de esta manera establecer procesos de internacionalización en la empresa.

Objetivos específicos:

-Mejorar la calidad del proceso de atención al cliente.

-Obtener altos niveles de satisfacción del cliente y del usuario final.

-Identificar y resolver las causas raíz del bajo desempeño para aquellas métricas que no logran consistentemente los requisitos y objetivos.

-Alcanzar los objetivos de desempeño en los sectores.

-Asegurar que haya la cantidad correcta de personal en servicio.

-Lograr que los equipos de recursos humanos, de líderes y analistas de calidad sean eficientes y cumplan con los requisitos y objetivos que pide la norma Copc.

2 ¿Qué es un Contact Center?

Antes de comenzar a explicar la implementación propuesta en esta tesina, se considera necesario empezar por mencionar qué es un contact center, y explicar a qué se dedica una empresa como Activo CC.

Un Contact Center es un centro de contactos, donde se pone en relación a las empresas con sus usuarios a través de la recepción o generación de llamadas, las cuales pueden ser llamadas entrantes o salientes, según sea el caso. Estos centros pueden dedicarse a la realización de ventas, atención al cliente, soporte técnico o cobranzas. Y esto puede llevarse a cabo tanto por vía telefónica como a través de las redes sociales, chat o correo electrónico.

Siguiendo a Carrara (2009), el término call center es un vocablo inglés que, al traducirlo, su definición sería “centro de llamadas”. Este centro de llamadas constituye un centro de producción de telemensajes. *“La esencia del proceso de trabajo es la telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador, que puede ser iniciado por el primero (llamadas in bound) o por el segundo (llamadas out bound). Son lugares que actúan como centros de atención al cliente, de asistencia técnica, de ventas o marketing, generación de prospectos, registración para eventos, encuestas telefónicas, gestión de telecobranzas, campañas de fidelización, recaudación de fondos o de algún otro tipo de servicios que se pueda ofrecer por teléfono. (...) La telenegociación es más conocida por el término “telemarketing” o “teletrabajo”, mientras que el teleoperador, la persona encargada de llevar a cabo esta tarea, se lo llama generalmente “telemarketer” o “teletrabajador”* (Carrara, 2009:38).

Los contact center pueden ser propios de cada empresa, o pueden tercerizarse, es decir, que una empresa se dedique a brindar los servicios de otra. Este último hecho puede deberse a los costos del servicio, o al hecho de que la otra empresa ya cuenta con las estrategias, experiencia y tecnología que se adaptan a sus necesidades. Activo CC es un ejemplo de call center tercerizado.

Las tareas que realizan las personas que trabajan en el contact center son varias. Comienzan desde el área de recursos humanos en el momento en que se publicita un anuncio en la web. Luego continúa con el reclutamiento del personal, se capacita a las personas y se las ubica en la línea de atención. A partir de esta instancia, comienzan otro tipo de actividades, como ser la gestión, la asignación de tareas, la evaluación del

desempeño, la recompensa con la posibilidad de ser ascendido a otro sector, entre otras cuestiones.

Todo este proceso debe ser lo más efectivo y productivo posible. Como enuncia Lovelock (2011), *“la eficiencia implica relacionar el nivel de calidad que se debe lograr en un tiempo requerido, es decir, cuánto tiempo le lleva a un empleado realizar una determinada tarea al nivel de calidad establecido. La productividad, sin embargo, implica la evaluación financiera de los resultados en relación con los insumos iniciales. La efectividad, por el contrario, es definida como el grado en el que la organización está cumpliendo los objetivos.”* (Lovelock, 2011:645).

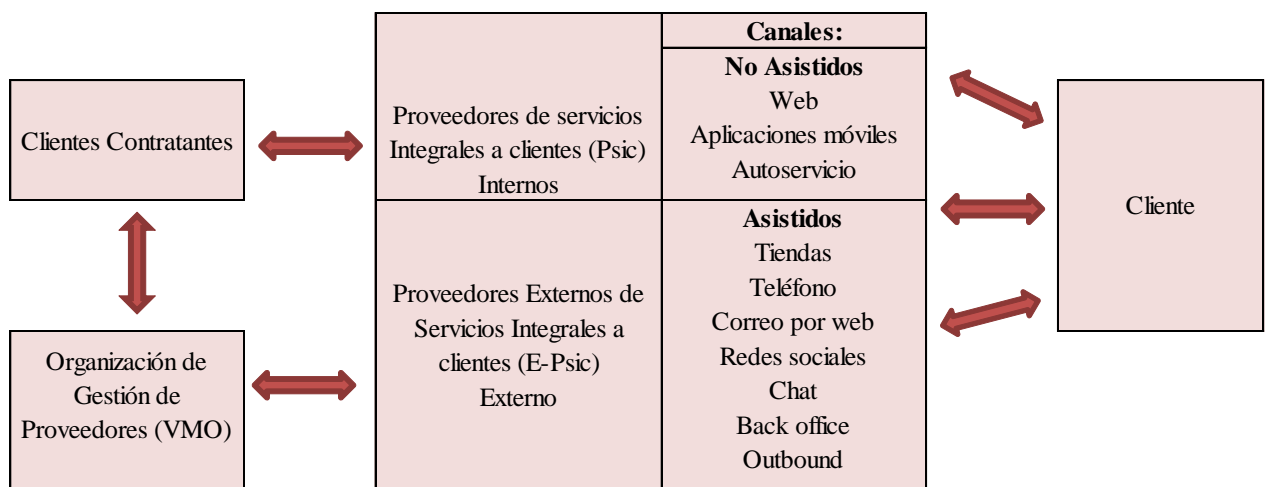
Por lo tanto, lo que la norma Copc hace es ordenar y agilizar todo el proceso recién descrito que se lleva a cabo en un contact center. Su aplicación logra que una empresa de este tipo sea lo más efectivo y productivo posible, ya que se basa en una terminología y relaciones clave específicas de la gestión de operaciones de experiencia de clientes. Por este motivo se la eligió como norma a implementar.

3 La norma Copc Cx E-Psic

Se decidió intervenir en el campo profesional, como ya se mencionó, a partir de implementar la norma internacional de servicio Copc (Customer Operation Performance Center) Cx E-Psic ¹ para la mejora de procesos de la mediana empresa. Se considera que la ejecución de una norma como ésta en una empresa como Activo CC es fundamental, ya que al tener la certificación que la implementación de esta norma otorga, le permite a la empresa internacionalizar sus servicios hacia otros mercados.

Kenwin S.A es la empresa líder global en la optimización de la experiencia de clientes, diseño y gestión de procesos no asistidos y automatización, y es quien lleva adelante la certificación de las normas de Copc en Argentina. Por su parte, Copc In., empresa que comenzó su actividad en el año 1996, es una empresa líder mundial en la gestión de la experiencia de clientes, y ayuda a las empresas a mejorar sus procesos y resultados.

El cuadro a continuación describe la forma en que se presta el servicio a un cliente, las organizaciones participantes y los canales a través de los cuáles se presta el servicio, situaciones en las que la aplicación de la norma tiene injerencia:



¹ La norma se puede consultar por internet en su página <http://kenwin.net:15679/home> en este trabajo no se la pudo agregar en el anexo debido a su extensión. En el cd de este trabajo, que se entrega a la universidad, se adjunta la norma en un archivo aparte.

Teniendo este cuadro en mente, se debe pensar acerca de qué propone la norma Copc E-Psic (2016:4-5), la cual explica cada organización participante y canal descriptos en el cuadro de la siguiente manera:

Proveedor de servicios integrales al cliente (Psic)

Los Psic son los que proveen servicios a clientes en nombre de clientes contratantes internos, que son parte de la misma organización. Incluyen a todos los tipos de entornos de servicios.

Proveedor externo de servicios integrales al cliente (E-Psic)

Son terceros contratados (por clientes contratantes) para proveer servicios a clientes en su nombre. Al igual que los Psics, los E-Psics incluyen prácticamente a todos los tipos de entornos de servicios. Este es el caso de la empresa elegida, Activo CC, el cual es contratado por sus clientes que son Cablevisión Fibertel, Zurich, Clarin 365 y Supervielle, para brindar los servicios a nombre de ellos.

Clientes contratantes

Pueden ser empresas que contratan los E-Psics para proveer productos y servicios a sus clientes. Los clientes contratantes también pueden ser definidos como grupos dentro de empresas que obtienen servicios de uno o más grupos, divisiones, departamentos o equipos asociados dentro de la misma empresa.

Clientes

Los clientes son los usuarios de los productos o servicios de una organización. Los clientes pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Organizaciones de Gestión Vendors (VMOs)

Las VMOs son unidades organizacionales o grupos de individuos dentro de una empresa, generalmente dentro de una empresa contratante, responsables de la gestión de al menos una parte de los programas de experiencia del cliente de la empresa.

Canales No asistidos

Los canales no asistidos son los puntos de contacto donde los clientes dirigen sus operaciones de servicio sin interacción con un individuo. También se denominan canales digitales. Como son los autoservicios basados en la web, por sistemas específicos como sistemas de tiendas, telefónicos o aplicaciones móviles.

Canales Asistidos

Los canales asistidos son aquellos en los que el servicio es prestado por individuos que asisten a los clientes. Generalmente estos canales incluyen el servicio prestado por vía telefónica, email, chat, redes sociales o personal de tiendas.

Hay diferentes normas que pueden llevarse a cabo dependiendo del tipo de organización y las tareas que se lleven a cabo en el contact center. Las mismas pueden aplicarse a cualquier tipo de industria. Kenwin (2016) propone, a partir de las distintas normas posibles a aplicar, que existen cuatro modelos de certificación Copc para implementar las mejores prácticas de gestión. Éstas son:

- GMD, “Guía para la mejora de desempeño”, para operaciones pequeñas y grandes de rápida y fácil implementación, donde se necesita que la empresa tenga un primer nivel de dominio para alcanzar resultados superiores.
- Norma Copc Cx para Psics, “Optimización de la Cx para proveedores de servicios integrales de contacto con clientes”, para operaciones de contacto con clientes, el cual tiene muchos más requisitos para poder certificar y lleva adelante un trabajo mucho más profundo.
- Norma Copc Cx para E-Psics, “Optimización de la Cx para la gestión de centros externos”, el cuál está orientada a las empresas que proveen el servicio de contacto con el cliente en forma externa, tercerizada.
- Norma Copc Vmo, “Mejores prácticas globales para gestión Vendors y tercerización”, orientada a aquellas empresas que gestionan la relación con proveedores externos.

La norma Copc es un modelo de gestión integral orientado a los resultados, donde no sólo se orienta a trabajar sobre la calidad sino también sobre los procesos. La idea de base

es apuntar a mejorar la calidad, el servicio y la satisfacción del cliente, aumentando los ingresos y bajando los costos. De esta forma, se garantizan altos estándares de calidad. En síntesis, las normas Copc son un grupo de prácticas de gestión, de cómo hacen las mejores empresas para llevar cabo las tareas de gestión.

Teniendo en cuenta estas normas Copc recién descritas, se decidió elegir, para aplicar a la empresa Activo CC, la Copc Cx E-Psic, la cual es la norma para la optimización de la experiencia de clientes. Este es un modelo de gestión para proveedores externos de servicios a clientes, es decir, para E-Psics. Brinda un *“conjunto de prácticas de gestión y métricas/mediciones clave para las operaciones relativas a la gestión de la experiencia de clientes a través de un único canal o de múltiples canales”* (Norma Copc E-Psic, 2016:3).

Se concibe que al implementarse esta norma, se logra la internacionalización de Activo CC. Cuando una empresa busca lograr la internacionalización, los objetivos que se desean son la innovación, la calidad en sus servicios, el aprovechar el uso de las tecnologías de la información, ampliar su visión y mercados hacia otros clientes y fortalecer su liderazgo. Objetivos que, al aplicarse, se transforman en estrategias que permiten, justamente, ganar competitividad en el mercado, tema no menor a tener en cuenta para cualquier pequeña o mediana empresa que quiera extender sus mercados hacia el exterior, en un mundo empresarial cada vez más competitivo y con capitales extranjeros y mercados multinacionales.

Por lo tanto, es importante la creación de estrategias competitivas para liderar en los mercados y llevar a la compañía a ser exitosa en los servicios que brinda. Una de estas estrategias competitivas que se pueden implementar es, justamente, el uso de la norma Copc.

Como plantean Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006) son varias las razones por las cuales aplicar una estrategia de internacionalización:

“Pueden existir razones relacionadas con los mercados:

- *La globalización de los mercados y de la competencia puede considerarse tanto una causa como una consecuencia de la internacionalización de las organizaciones individuales. (...) La globalización, por tanto, no sólo tiene que ver con factores contextuales como la homogenización mundial de la demanda, sino también con la adopción de estrategias globales por las que se integran y coordinan estrechamente las*

actividades en distintos países, y se considera que todo el mundo es una posible zona de operaciones. (...)

- Las empresas que actúan como proveedoras de empresas industriales pueden seguir a sus clientes cuando estos internacionalizan sus operaciones. (...)

- Al ampliar su mercado a escala internacional, una empresa puede superar las limitaciones de su mercado original. (...)

- También pueden existir oportunidades para explotar las diferencias entre países y regiones geográficas. Por ejemplo:

o La explotación de las diferencias culturales. (...)

o Las diferencias administrativas permiten que las empresas aprovechen, por ejemplo, los diferenciales en los tipos impositivos. (...)

o La explotación de factores económicos específicos. Estos podrían incluir, por ejemplo, el trabajo o los costos de capital.

Las estrategias de internacionalización también se pueden aplicar para construir y aprovechar las capacidades estratégicas:

- Al internacionalizarse, las empresas son capaces de aumentar el tamaño de su mercado de forma que pueden explotar sus capacidades estratégicas. (...)

- La internacionalización de las actividades que añaden valor permite a una organización acceder y desarrollar los recursos y capacidades de forma que no son posibles en su país de origen mejorando así su ventaja y su posición competitiva. (...)

- La estabilización de los beneficios en otros países” (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington; 2006:290).

Por lo tanto, a partir de la internacionalización, estrategia que permite llevar a cabo la implementación de la norma, se logra superar el contexto local. Además permite competir a partir de las diferencias entre países, culturales, económicas, de husos horarios. Y ganar nuevos mercados y clientes.

Por consiguiente, se sostiene la necesidad de aplicar esta norma, de llevar a cabo el ejercicio de intervención en el ámbito laboral a partir de la propuesta de implementación de la norma Copc Cx E-Psic. Esto se debe a que, a partir de la misma, se mejora la forma en la que se presta servicio a un cliente, se logran mejores métodos de organización de gestión de capital humano, se cuenta con una herramienta competitiva que permite la

internacionalización con lo que esto conlleva, a saber, la posibilidad de captar nuevos mercados y clientes.

Para tal fin, se planifican ciertas acciones, y se propone la manera de implementarlas. Pero para poder lograrlo, es necesario tener en cuenta el contexto de aplicación, es decir, las características de la empresa en la cual se decide intervenir, en este caso Activo Contact Center. Por consiguiente, se pasa a describir la empresa en la cual se lleva a cabo el ejercicio de implementación de esta tesina.

4 Activo Contact Center



Activo Contact Center (Activo CC) es una empresa de origen nacional, que desde el año 2007 brinda soluciones para contact center, que permiten a los clientes la excelencia en gestión de servicios, a través de tecnología de primera línea y un equipo de trabajo capacitado, basándose en la integridad personal y profesional.

Como enuncia en su página web: *“En Activo Contact Center brindamos un completo servicio de gestión de contactos priorizando la tecnología como parte de nuestra vocación. Como profesionales provenientes del área de tecnología de información con experiencia probada en la gestión de call centers, ponemos en práctica circuitos operativos con actitud proactiva y de adaptación al cambio permanente. Enfocados en el cumplimiento de los objetivos de cada cliente, trabajamos de manera continua en la formación de nuestro personal y en la incorporación de nuevas tecnologías”*².

Sus dueños son Andrea Sánchez y Sebastián Chernitzky. Ellos se conocieron cuando trabajaban juntos en una compañía en el área de sistemas, dedicándose, específicamente, en el desarrollo e implementación de software’s. Allí nace “Génesis”, una aplicación dedicada especialmente para la administración de call center’s.

Dado su trabajo, al estar en contacto con personas que conducían empresas de call center, tuvieron la oportunidad de conocer a un individuo en particular que les ofreció un cliente para que ellos emprendan una compañía independiente. Este fue el puntapié para iniciarse en esta actividad. De esta manera, Andrea y Sebastián, junto a otro socio capitalista, tuvieron la posibilidad de afrontar ese gran desafío, emprendiendo su propio call center, decidiendo alquilar un piso de oficinas ubicado estratégicamente en el Microcentro porteño.

Comenzaron teniendo como cliente a una empresa del grupo Clarín, con los productos de Fibertel y Cablevisión, contando con cuarenta operadores para esa campaña en periodo a prueba. Al tener éxito, y cumpliendo con las expectativas del cliente, llegaron nuevas campañas a comienzos del 2008. Se integró la compañía multinacional Zurich para la venta

² <http://www.activocc.com/>

de seguros, con 15 operadores. Posteriormente, en el año 2011, el Grupo Clarín se vio ante la necesidad de ofrecer un nuevo producto como ser la tarjeta de descuentos y beneficios Clarín 365. La empresa decide poner a disposición catorce operadores nuevos. Ante el inminente crecimiento de personal decidieron alquilar dos pisos más en el mismo edificio.

La Empresa comenzó a crecer y logró posicionarse en el mercado de contact center. A medida que el tiempo avanzó, fue creando relaciones de confianza con los clientes, y así fue sumando cada vez más puestos de trabajo para nuevos operadores, hasta llegar a la dotación de empleados que tienen actualmente. Hoy en día, la empresa posee una dotación de más de 600 empleados, y se encuentra en crecimiento constante. Posee una sala de servidores acondicionada que funciona con las centrales telefónicas y el software de gestión, trabajando con diferentes proveedores de telefonía, lo que permite contar con el servicio en caso de que hubiera alguna falla en alguno de ellos.

La compañía cuenta con una amplia gama de servicios entre los cuales se puede mencionar:

- Atención al cliente
- Ventas
- Retención de clientes
- Encuestas de satisfacción
- Fidelización

Por lo tanto, Activo CC trabaja hace once años con clientes de primera línea en el área de telecomunicaciones y seguros. Actualmente, cuenta con cuatro grandes clientes:

- 1) Zúrich, una empresa aseguradora que se encuentra en el país hace más de cincuenta años, que se dedica a la venta de seguros generales, de vida a personas y a empresas. Actualmente en Activo CC posee las campañas de accidentes personales y vida.
- 2) Cablevisión Fibertel, que ofrece el servicio de cable e internet.

Esta empresa es líder en brindar servicios de televisión por cable en Argentina y América Latina, y uno de los pioneros en ofrecer en forma masiva el servicio de cablemodem de internet. Actualmente se unió a Telecom para brindar también el servicio de telefonía. Ésta representa uno de los principales clientes de Activo CC, ya que es la más grande que posee el contact center. Entre las campañas que posee

actualmente se pueden nombrar: ventas in, ventas out, chat, redes sociales, ventas in/out uruguay, entre otras.

- 3) Tarjeta de descuentos Clarín 365, ofrece dos campañas. La primera, se dedica a las ventas, donde se ofrece al usuario final adherirse a la entrega de los diarios o revistas a domicilio y poseer la credencial de descuentos, ya sea la clásica o plus, dependiendo la cantidad de diarios/revistas que adquiera. La segunda, se dedica a la retención, es decir, su objetivo es intentar retener a los usuarios finales que se comunican a la empresa vía telefónica pidiendo la baja de sus servicios.
- 4) Banco Supervielle es la última empresa que se incorporó a Activo Contact Center como cliente, la campaña se dedica a la venta de tarjetas.

Activo CC terceriza los servicios de dichas empresas para venderlos telefónicamente de una manera profesional, contactando a personas que puedan llegar a estar interesados en los mismos. Para poder cumplir con este proceso, la empresa tercerizadora necesita reclutar y seleccionar eficientemente operadores que se encarguen del proceso para poder cumplir con los objetivos establecidos por el cliente, y así brindar un servicio óptimo y acorde a las necesidades del mismo.

Para tal fin, son necesarias la planificación y la organización de la empresa. Como enuncian Díez de Castro, Navarro García y Peral Peral (2003), *“organizar es el momento de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. (...) Organización supone: determinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, agrupar estas acciones en secciones o departamentos, asignar cada sección a un administrador, delegar la autoridad necesaria para desarrollar cada actividad y proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizativa”* (Díez de Castro, Navarro García y Peral Peral; 2003:37).

A partir de la organización, comienza la planificación. Para tal fin, es necesario que los operadores de las campañas puedan alinear sus objetivos con los de la organización para generar un buen feedback. Para lograr esto, es muy importante que los líderes encargados de cada campaña puedan, y logren, comunicar de manera correcta los objetivos y resultados a alcanzar, para poder, de este modo, cumplir con lo previsto.

En relación a la organización de Activo CC, se puede decir que la empresa cuenta con varios sectores:

-El área de operaciones

Está compuesta por un jefe de operaciones, un jefe de operaciones Tecu (denominación interna que se le dio a Telecom, cuando esta empresa se unió a Cablevisión Fibertel), seis supervisores, treinta y cuatro líderes, y quinientos operadores aproximadamente.

-El área de calidad

Cuenta con un jefe y siete analistas de calidad (uno para Clarín 365, uno para Retención 365, cuatro para Cablevisión Fibertel, de los cuáles uno también se dedica a Supervielle, y uno para Zúrich).

-Área de recursos humanos

Cuenta con un gerente, un jefe, un líder de capacitación y desarrollo, cuatro analistas de capacitación, dos coach de Ojt, dos analistas de reclutamiento y selección, dos analistas de administración y una persona como generalista de recursos humanos.

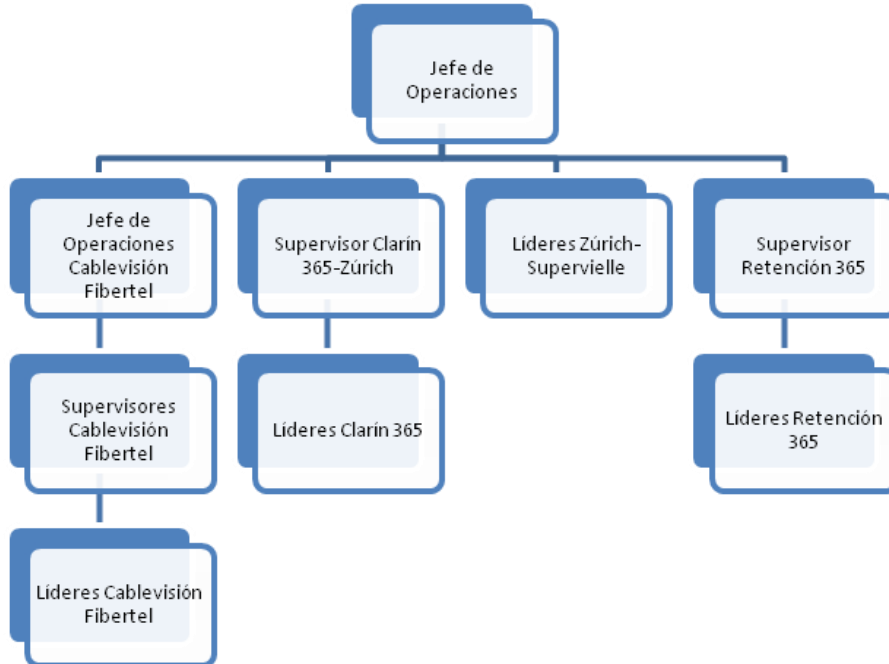
-Área de sistemas

Compuesto por un jefe de soporte, un jefe de redes y cuatro analistas de soporte.

-Un colaborador en COPC VMO, que realiza consultoría y se dedica a establecer procesos de calidad en la compañía.

A continuación se presentan los organigramas de la empresa, para detallar lo recién expuesto:

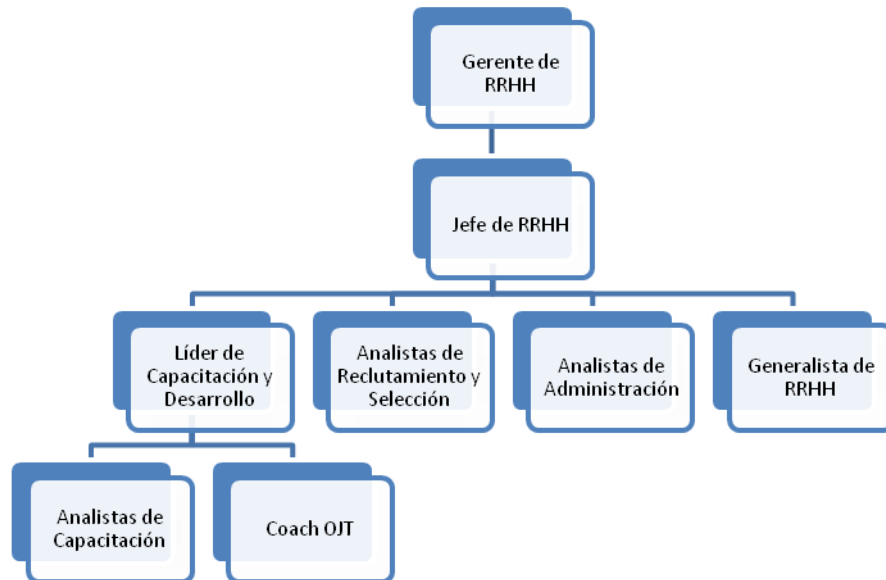
Área de Operaciones



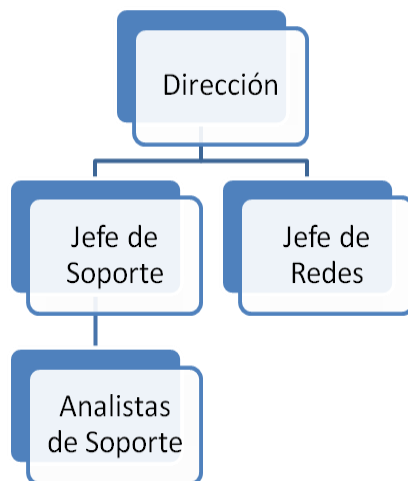
Área de Calidad



Área de Recursos Humanos



Área de Sistemas



Cada área, con su respectivo trabajo, tiene un rol importante dentro de la empresa. Y son de suma importancia para que la organización pueda llevar su gestión de la manera más eficiente posible para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesario especificar que actualmente la campaña de Cablevisión se rige bajo la norma COPC VMO, dado que Cablevisión quería la certificación de su call center. Por este motivo fue que Activo CC contrató a un colaborador en COPC. El resto de las campañas anteriormente mencionadas no se rigen bajo esta certificación. Según la información que se recopiló, aunque se anhela algún día certificar al call center con la norma E-PSIC, para que todas las campañas se rijan bajo la misma metodología, esto aún es una utopía, debido a la gran suma de dinero que esto conlleva. Por tal motivo, se consideró que sería interesante planificar que la intervención de la práctica profesional sea la implementación de esta norma en la empresa, deseo de la organización que aún no han podido realizar.

5 Acciones a realizar para lograr la implementación de la norma

Para lograr la intervención de la práctica profesional propuesta, la cual, como ya se mencionó, se basa en la implementación de la norma internacional Copc E-Psic en la empresa Activo CC, se considera necesario la realización de ciertas acciones, las cuales se detallan a continuación:

- Generar evidencia que demuestre si la declaración de la dirección, la cual guía a la empresa, realmente es una guía y un camino a seguir por todos los sectores.

- Comunicar la declaración de la dirección de la empresa a todos los sectores.

- Dar a conocer los valores de la empresa a los empleados, proveedores, clientes y al público.

- Desarrollar un plan de negocio de la empresa de manera anual.

- Generar evidencia de cómo son los procesos que utiliza la empresa en sus campañas.

- Corroborar que todos los empleados estén al tanto de los objetivos de cada campaña y dispongan de los sistemas para obtener información de los usuarios finales.

- Planear una red de comunicación intranet.

- Desarrollar un enfoque para los analistas de calidad en el cual se puedan observar los procesos y procedimientos a seguir, además de sus responsabilidades y acciones a cumplir.

- Mostrar evidencia que se realizan en tiempo y forma los test comerciales que envía el cliente para que evalúen los operadores.

- Mostrar evidencia de la realización de los tests de calidad.

- Dejar evidencia de todos los monitoreos que se realicen.

- Realizar calibraciones entre los analistas de calidad y los líderes.

- Generar un plan de capacidad de transacciones.

- Generar la comunicación del volumen esperado de transacciones, de los objetivos a cumplir y de los tiempos a manejar.

- Realizar una metodología de trabajo con los líderes para que cumplan de manera eficiente con lo requerido por el cliente, tanto en métricas, como en soluciones de problemas a trabajar. Es decir, que puedan realizar un plan de acción para tal fin.

- Identificar las causas de los problemas, y elaborar un plan de acción.

- Medir si las actividades de coaching se reflejan en lo que realizan a posterior los operadores, tanto en la calidad como en la performance de la gestión.

- Demostrar que las actividades que se están implementando muestran mejoras en el desempeño de operaciones.
- Realizar una página web con información actualizada para Activo CC, además de folletería para sus clientes.
- Armar una planificación de reclutamiento y calidad de la formación.
- Planificar coachings y capacitaciones a los sectores, tanto a los puestos medios y operaciones, para reforzar aquellos conocimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas habituales.
- Desarrollar una planilla en donde se pueda observar las verificaciones o reverificaciones anuales de los líderes en cuanto a la certificación de la norma Copc E-Psic.
- Establecer un cronograma donde cada líder, dividido por campaña, deje asentado el día y horario que realizan el coaching con su operador.
- Demostrar que los operadores están sentados en el lugar programado, en el horario establecido, tiempos de break y coaching.

5.1 Implementación

Luego de plantear las acciones a llevar a cabo, se pasa a detallar la implementación de las mismas. Para organizar y mejorar la exposición, cada acción a realizar, el cómo se llevaría a cabo y por quiénes, se explican teniendo en cuenta el área de injerencia. Es decir, la norma, para explicar cómo sería su aplicación, está dividida en subtítulos, áreas, de aplicación. Aquí se decidió seguir el mismo formato explicativo.

1.0 Liderazgo y planeamiento

-Generar evidencia que demuestre si la declaración de la dirección, la cual guía a la empresa, realmente es una guía y un camino a seguir por todos los sectores.

Esta acción se considera necesaria ya que, como menciona Kenwin (2016): *“El éxito a largo plazo de una organización depende de la capacidad de sus líderes para fijar la dirección y asegurar que las prácticas operacionales apoyan un desempeño efectivo”*. (Norma Copc E-Psic, 2016:19)

La declaración de la dirección debe estar compuesta por una visión y una misión. Se pudo comprobar que Activo CC no posee una misión ni visión, la cual pueda a posterior ser transmitida a los trabajadores. Por consiguiente, se plantea la generación de las mismas, sugiriendo las siguientes:

Visión

“Ser reconocido en Argentina como líder de servicios de contact center, brindando soluciones a nuestros clientes aumentando la productividad y alcanzando los altos estándares de calidad de servicio”.

Misión

“Brindar un servicio de gestión integrado a empresas de primera línea generando confianza en alcanzar sus objetivos, mejorando su rendimiento y cumpliendo con la calidad de atención y servicio al usuario final”.

-Comunicar la declaración de la dirección de la empresa a todos los sectores.

Lo que se requiere es que los empleados estén al tanto de la visión y misión ya que es la guía de la empresa y el camino adonde se quiere llegar tanto a largo y corto plazo. Como enuncia Kotler, *“la declaración de la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la organización”*. (Kotler, 2001:35).

En cuanto a la visión, su importancia radica en que *“una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización”*. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006:14).

Esta acción, la comunicación de la visión y la misión de la empresa, se harán llegar a los empleados a través de la intranet. Con esto se lograría que todos realicen sus tareas buscando los mismos objetivos de trabajo a nivel empresarial.

1.1 Valores

-Dar a conocer los valores de la empresa a los empleados, proveedores, clientes y al público.

Esto es importante ya que, como plantean Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006) *“Cada vez más, las organizaciones se han mostrado dispuestas a desarrollar y comunicar una serie de valores corporativos que definen la forma en que funciona la organización. Particular relevancia tienen los valores nucleares de la organización: se trata de principios que guían las acciones de una organización”*. (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington; 2006:208).

Los valores que pregona la compañía no se encuentran especificados en su página web. Sin embargo, al analizar toda la información que brinda la empresa en la misma, se puede concluir que sus valores son los siguientes:

-Calidad y excelencia en la gestión, brindando un servicio integral de la información, y un servicio sin interrupciones.

-Confianza en el personal, debido a una selección especializada del área de recursos humanos, ya que se considera al capital humano como fundamental para el desarrollo de la empresa.

-Innovación en el capital tecnológico.

-Confianza y compromiso de que seremos un contacto estratégico para su empresa.

Para poder lograr esto, es necesario que los empleados mantengan una actitud positiva, que se encuentran comprometidos con la empresa, y busquen la calidad y la excelencia en los servicios. Estas cuestiones son fundamentales para poder establecer relaciones de confianza, tanto dentro de la empresa, entre los compañeros y las diferentes áreas, como fuera de la misma, es decir, con los clientes. De este modo, se logra gestionar equipos de alto rendimiento, se desarrolla un buen clima laboral, y por consiguiente, esto repercute en la generación de mayor cantidad de ventas.

Por consiguiente, se considera necesario dar a conocer los valores de la empresa a los empleados, proveedores, clientes y al público, ya que son la guía para la toma de decisiones, acciones y orientan la conducta del personal. Esto se llevará a cabo a través de la página web, en la intranet, en los folletos para los clientes y mediante la colocación de plotter con los valores en todos los pisos de los edificios que posee Activo CC.

1.2 Desarrollo de Planes de negocio

-Desarrollar un plan de negocio de la empresa de manera anual.

Se requiere elaborar un plan anual que contenga:

- El feedback y los datos del cliente
- Las métricas a tener en cuenta para mejorar el desempeño y disminuir las fallas.

Entre ellas se pueden nombrar la velocidad de respuesta, tasa de abandono, tasa de escalamiento, precisión error crítico usuario final, precisión error crítico negocio, entre otras³.

- Nuevos canales para brindar una mejor experiencia al cliente.
- Un diseño global del servicio para poder evaluar los costos.

³ Las métricas son varias. En este párrafo se han enumerado algunas, para no agobiar. Para ver todas las métricas que se deberían tener en cuenta, ver el anexo.

- El volumen esperado de las interacciones y la capacidad de la infraestructura de la empresa para poder evaluar la carga de trabajo
- Los objetivos financieros de Activo CC para tenerlos cuantificados en el plan de negocio y poder evaluar la eficiencia y productividad, aumentar los ingresos y bajar los costos.

Para poder lograr esto es necesario que todos los supervisores y líderes de Activo CC comprendan sus funciones, y sean responsables del cumplimiento de sus tareas para lograr alcanzar los objetivos de la empresa. Los encargados de armar el plan de negocios son los dueños de la empresa (Andrea y Sebastián), quienes deben transmitirlo a los gerentes y jefes para alcanzar los objetivos planteados. Los resultados deben analizarse diariamente, evaluando si se cumplen con lo requerido y planteando soluciones para aumentar la productividad. Esto es fundamental para poder corroborar la mejoría y poder sostenerla en el tiempo.

2.0 Procesos

-Generar evidencia de cómo son los procesos que utiliza la empresa en sus campañas.

Esta acción se focaliza en analizar los procesos que utiliza Activo CC para desarrollar y entregar sus servicios a sus clientes, y evaluar los mecanismos que usa justamente para tal fin. De esta manera, se puede desarrollar un análisis cuantitativo, y por consiguiente, realizar un seguimiento y tomar acciones para perfeccionarse.

Para tal fin, se debe lograr:

-que todas las campañas tengan su enfoque acerca de los productos que ofrecen, los servicios, las políticas de soporte y servicio, todo tipo de información que se requiera conocer de la campaña.

-que se guarde como evidencia todo tipo de feedback que se maneje con los clientes, ya sean reclamos, información sobre evaluación de los monitoreos, usuarios finales insatisfechos e información recibida por parte del cliente.

-que se analicen los datos de los clientes para conocer en qué puntos mejorar.

2.1 Diseño de los procesos claves relacionados con el cliente

-Corroborar que todos los empleados estén al tanto de los objetivos de cada campaña y dispongan de los sistemas para obtener información de los usuarios finales.

Tanto gerencia, jefes y supervisores deben estar al tanto de los objetivos de cada campaña que establece con el cliente contratante (Clarín 365, Zúrich, Cablevisión Fibertel, Retención 365, Supervielle). Además, se deben poseer todos los sistemas que el cliente disponga, y verificar que no tengan errores en el funcionamiento. De este modo, se puede obtener información de los usuarios finales y se puede realizar una evaluación.

2.2 Gestión de conocimientos y contenidos

-Planear una red de comunicación intranet.

Se pretende tener una intranet donde la información esté actualizada diariamente y donde todos los operadores, o personal que requiera, pueda encontrar lo que busca allí. Los encargados de actualizar la información son los empleados de recursos humanos, verificando los datos junto con las áreas de operaciones y calidad. Sólo este sector será quien suba la información requerida y quien eliminará la que quede obsoleta.

2.3 Gestión de calidad

-Desarrollar un enfoque para los analistas de calidad en el cual se puedan observar los procesos y procedimientos a seguir, además de sus responsabilidades y acciones a cumplir.

-Mostrar evidencia que se realizan en tiempo y forma los test comerciales que envía el cliente para que evalúen los operadores.

-Mostrar evidencia de la realización de los tests de calidad.

Activo CC debe tener un enfoque de la gestión de calidad de cada campaña y cumplir con los objetivos que pide cada cliente. El sector de calidad es el responsable de llevar esto a cabo, con el objetivo de mejorar las métricas y detectar los errores que poseen los operadores. Los resultados que se obtengan deben utilizarse para la realización de informes semanales y mensuales de cada campaña. Es decir, con estos tests se podrá realizar un

informe detallado con los porcentajes de cada respuesta acertada y plantear un plan de acción y mejora. A su vez, se debe evaluar la calidad en la gestión, la cual depende de lo solicitado por cada cliente.

En el caso de la campaña de Retención 365, se realizan monitoreos de calidad a todos los operadores. Se evalúan en un Access, donde se puede exportar la sábana con los datos evaluados por todos los monitores. Para realizar una evaluación de un llamado, se toma en cuenta la precisión “Error Crítico para el usuario Final”, la “Precisión Error Crítico para el Negocio” y “Precisión Error No crítico”. El primero, toma en cuenta todos los errores que se comentan en una comunicación y afectan al usuario final, como por ejemplo que el operador brinde mal la información de un producto, precio, facturación. El segundo, son errores que afectan al negocio/empresa, como brindar una promoción más económica al usuario final que no correspondía, incitar a la baja o renovación de la promoción, fraude. Y por último, los errores no críticos, que son modificaciones que debe realizar el operador, como ser la manera de presentarse, el speech utilizado, la empatía, el lenguaje utilizado con el usuario final. Esto depende de cada cliente contratante ya que para cada campaña es diferente. Los monitoreos de evaluación pueden realizarse de manera online, a través de grabaciones del sistema, o lado a lado, es decir, junto al operador para verificar el manejo completo de la gestión.

Con respecto a los test comerciales que envíe el cliente, los líderes y supervisores de cada campaña serán quienes verifiquen que sus operadores los realicen. Los líderes son los que justificarán la no realización del test dando aviso al cliente.

-Dejar evidencia de todos los monitoreos que se realicen.

Debe quedar registro de todos los monitoreos que se realiza a la operación, guardando las respuestas de los operadores. A su vez, se debe dejar constancia de que los monitoreos que se realizaron fueron bajados al operador.

Todos los resultados que se obtengan a través de las planillas de evaluación se deben analizar para poder entender e identificar las causas frecuentes de error. De este modo, se podrán implementar acciones correctivas para resolver los problemas identificados.

-Realizar calibraciones entre los analistas de calidad y los líderes.

Se deben realizar estas calibraciones de manera quincenal. De este modo, se asegura que todos los evaluadores están verificados y coordinados al momento de evaluar a un operador, y midan la calidad de manera consistente y precisa.

2.4 Pronósticos y Planificación

-Generar un plan de capacidad de transacciones.

Los jefes de operaciones, junto con los supervisores, serán los encargados de desarrollar y actualizar de manera diaria un plan de capacidad, como pide la norma. Este plan debe contener los pronósticos de volúmenes de transacciones, tiempos de manejo y reductores, para asegurar que Activo CC cuente con los recursos necesarios para satisfacer la demanda futura.

2.5 Programación y gestión en tiempo real

-Generar la comunicación del volumen esperado de transacciones, de los objetivos a cumplir y de los tiempos a manejar.

Como en el punto anterior, tanto los jefes de operaciones como los supervisores serán los encargados de transmitir al personal el volumen esperado de transacciones y el objetivo que se debe cumplir, además del manejo de los tiempos. De esta forma se puede analizar el personal disponible que se requiere, y minimizar los costos. Realizando una evaluación como mínimo cada seis meses puede determinarse la dotación que se necesita de acuerdo a la demanda pronosticada.

Es importante que los supervisores de cada campaña den a conocer los objetivos diarios a los líderes. De este modo, se puede ir detectando en la diaria en qué se está fallando y corregir los desvíos en el momento.

2.6 Acciones correctivas y mejora sostenida

-Realizar una metodología de trabajo con los líderes para que cumplan de manera eficiente con lo requerido por el cliente, tanto en métricas, como en soluciones de problemas a trabajar. Es decir, que puedan realizar un plan de acción para tal fin.

Según la norma, Activo CC debe armar un enfoque para identificar y resolver las causas raíces del bajo desempeño de las métricas que no alcancen los objetivos. Para esto es necesario que:

- Se defina el problema
- Se analicen los datos para determinar las causas
- Se desarrolle e implemente soluciones
- Se monitoree y evalúen los resultados

Para lograr esto, es necesario que los líderes, mediante el coaching que realicen con sus supervisores, puedan desarrollar la técnica de los cinco por qué (Five Whys), que consiste en identificar la causa raíz del problema. La técnica la desarrollo Taiichi Ohno, quien fue uno de los inventores de la metodología de producción de Toyota Lean. El funcionamiento consiste en preguntar el por qué del problema cinco veces, para llegar a la verdadera causa raíz, ya que cada vez que se realice la pregunta, se podrá saberse más de su causa. Una vez que se logra identificar la causa, se puede elaborar un plan de acción.

-Identificar las causas de los problemas, y elaborar un plan de acción.

El plan de acción dependerá de la métrica a trabajar con el operador en cuestión. El líder responsable deberá realizar un seguimiento lado a lado diariamente durante una semana verificando si el operador mejoró los resultados marcados, dejando la evidencia guardada en las carpetas compartidas de la empresa.

El analista de calidad, quien debe monitorear a los operadores de la campaña, deberá realizar un monitoreo extra, llamado “post crítico”, al operador que haya cometido un error crítico en el llamado evaluado. A posterior, el analista de calidad debe realizar el coaching a este operador, junto a su líder, para explicar los errores cometidos y su importancia para lograr el cumplimiento de sus tareas, generando evidencia de este proceso.

Con aquella información obtenida de los monitoreos de cada operador y post críticos, se deberán evaluar los resultados y plantear acciones de mejoras. Realizando esta acción, se podrá comparar la mejora de los procesos en relación al esfuerzo que se dedica para mejorar el desempeño de los operadores. Es decir, se podrá demostrar si todo el esfuerzo de acompañamiento y coaching que se le brinda a un operador que no cumple con los objetivos, dan resultados positivos, mejorando su desempeño y por consiguiente el proceso. Como se mencionó anteriormente, la cantidad de llamados monitoreados por operador y post críticos, dependerá del enfoque planteado por el cliente.

2.7 Control de la gestión de procesos

-Medir si las actividades de coaching se reflejan en lo que realizan a posterior los operadores, tanto en la calidad como en la performance de la gestión.

-Demostrar que las actividades que se están implementando muestran mejoras en el desempeño de operaciones.

Los supervisores de cada campaña deben llevar a cabo una evaluación, anual para los canales asistidos, y trimestral para los canales no asistidos. Además de evaluar los resultados de las auditorías y establecer junto con los demás sectores (líderes, calidad, recursos humanos) acciones correctivas respecto de las fallas identificadas.

2.8 Proceso de ventas del E Psic

-Realizar una página web con información actualizada para Activo CC, además de folletería para sus clientes.

El generalista de recursos humanos será quien deba actualizar la página web de la empresa. Será el encargado, por ende, de dar formato a la web e informará al sector de sistemas sobre cualquier error o falla que pueda presentarse. Además, se encargará de actualizar la información en la folletería que se entrega a los clientes que acuden a la empresa. Verificará la información con el gerente de recursos humanos, quien consultará con los dueños. Esto apoya el proceso de desarrollo del negocio.

3.0 Recursos Humanos

-Armar una planificación de reclutamiento y calidad de la formación.

El sector de recursos humanos debe ser el encargado de armar una planificación de reclutamiento y calidad de formación. Planificación que se requiere que se cumpla en tiempo y forma. Es decir, el sector de recursos humanos debe tener por escrito, como informa la norma Copc E-Psic, los conocimientos requeridos y habilidades mínimas que se necesita para desempeñarse en cada puesto de trabajo.

Esta planificación ayudará a que Activo CC mejore sus enfoques de reclutamiento. En otras palabras, que Activo CC pueda identificar y reclutar personas que sean las adecuadas en poder cumplir los requisitos del puesto.

3.1 Formación y desarrollo

-Planificar coachings y capacitaciones a los sectores, tanto a los puestos medios y operaciones, para reforzar aquellos conocimientos necesarios para el cumplimiento de las tareas habituales.

El coach de Ojt (así se denomina la posición, por las siglas en inglés On the Job Training) será el encargado de realizar el seguimiento a los nuevos ingresos –operadores- de la empresa. Se propone que desde que el operador ingresa a su puesto de trabajo y comienza a atender/realizar las llamadas, tenga durante los primeros cinco días un apoyo y guía. El coach lo que hará es relevar información de cómo se desempeña la persona en el puesto, cuáles son los conocimientos que hay que reforzar y los desvíos en cuanto a capacitación.

Al finalizar el seguimiento, realizará una encuesta en su computadora, sobre qué le pareció la capacitación de ingreso, cuáles son los puntos a destacar y cuáles a reforzar, la primera impresión en cuanto al ambiente de trabajo y cualquier observación que quiera realizar. Se analizarán los datos obtenidos para plantear acciones en el sector de capacitación.

Además, se plantea reforzar los conocimientos de los operadores o puestos medios en lo que se refiere al manejo de sistemas. Es decir, se considera necesario brindar capacitaciones

sobre las herramientas de Excel, reforzando la utilización de fórmulas para obtener resultados de objetivos, y de Power Point, para mejorar y clarificar los coachings. La idea es que los líderes, supervisores, administrativos -como calidad o Recursos Humanos (RRHH)- puedan, a partir de este tipo de capacitaciones, mejorar y acelerar sus tareas. Por ejemplo, que el área de RRHH pueda desarrollar sus Power Points para realizar sus capacitaciones para los nuevos ingresos; o que los líderes puedan manejar Excel de forma ágil, para realizar fórmulas que le permitan sacar los objetivos por hora, al día, entre otras cuestiones.

3.2 Verificación de habilidades y conocimientos

-Desarrollar una planilla en donde se pueda observar las verificaciones o reverificaciones anuales de los líderes en cuanto a la certificación de la norma Copc E-Psic.

Como menciona la norma Copc E-Psic (2016:52) se debe verificar que todo el personal (incluyendo el personal indefinido y personal temporario) que se desempeña en los puestos, posea todas las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto.

“1. Para todo el personal en todos los puestos CRC⁴ (incluyendo personal existente) todas las habilidades mínimas y conocimientos definidos en 3.1 Definición del Puesto de Trabajo, deben ser verificados previamente a la autorización al personal para realizar el trabajo.

2. El proceso de verificación para todo el personal que desempeña puestos CRC, debe asegurar:

a. Establecimiento de umbrales objetivos de desempeño relacionados con los requisitos mínimos para el puesto (incluidas todas las habilidades mínimas y conocimientos).

⁴ CRC, según el glosario de la norma, abarca los Puestos Clave Relacionados con el Cliente (Puestos CRC). Estos puestos son posiciones que gestionan o dirigen en forma directa al personal que ejecuta PCRCs. Para operaciones de contacto con el cliente, los Puestos CRC incluyen: agentes telefónicos, de e-mail o Internet, cobradores, telemarketers, procesadores de correo y fax, así como personal que dirige, gestiona y evalúa su desempeño (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores). Para la Norma COPC CX, versiones para PSICs y E-PSICs, los Puestos CRC incluyen aquellos que se encargan de la formación de RACs, gestionan el contenido, realizan el monitoreo de transacciones y la planificación y programación de la fuerza de trabajo y la gestión en tiempo real.

b. El personal que pasa los umbrales mínimos de desempeño puede desempeñarse satisfactoriamente en el puesto (por ej.: aprobar el monitoreo de transacciones).

c. Existe documentación (por ej.: exámenes, resultados, fechas) que pueda ser auditada.

d. Se establecen planes de acción para el personal que no demuestra las habilidades y los conocimientos requeridos.

e. El personal indefinido y temporario que se desempeña en roles similares es verificado de la misma manera.

f. Se realiza una re-verificación anual de habilidades y conocimientos.

g. Se realiza una re-verificación de habilidades y conocimientos en función de cambios en programas, procedimientos, sistemas, etc.” (Norma Copc E-Psic, 2016:52).

Por lo tanto, la verificación se denomina al proceso en el cual el líder o puesto de trabajo verifica con la norma por primera vez. A partir de la segunda vez, se denomina re-verificación. Estas re-verificaciones son anuales, ya que la norma establece una auditoría por año.

Dada la experiencia laboral en la empresa Activo CC, se puede plantear que el analista de calidad debe encargarse de auditar al líder lado a lado. El líder tiene que sentarse a gestionar como un operador. De este modo, demuestra sus habilidades, y por ende, su capacidad para guiar a otros cuando efectúan este mismo trabajo. El líder debe realizar un llamado comercial de cada campaña, y aprobarlo sin tener errores críticos de usuario final, negocio y cumplimiento. El llamado debe ser cargado en el Access, y el analista debe realizar un informe de la llamada en un Word, el cual debe quedar en archivo en una carpeta compartida brindada por el área de Recursos Humanos.

3.3 Monitoreo y coaching

-Establecer un cronograma donde cada líder, dividido por campaña, deje asentado el día y horario que realizan el coaching con su operador.

Los objetivos de realizar un coaching con el operador es que pueda tener un feedback de la gestión que está realizando, ya sea positiva o negativa. El operador necesita saber los monitoreos que le fueron evaluados y cuáles son los planes de acción que se le van a plantear, ya sea desde el seguimiento que puede realizar su líder o el analista de calidad. En

el cronograma debe estar especificado para qué se realizó el coaching y el tiempo de duración del mismo.

3.4 Gestión del desempeño del personal

-Demostrar que los operadores están sentados en el lugar programado, en el horario establecido, tiempos de break y coaching.

Se precisa que cada líder y supervisor esté al tanto de la cantidad de lugares que posee destinados para el puesto de trabajo, y el horario establecido para cada uno. Esta acción es necesaria para, en el caso de que haya ausentismo, se puedan planificar los coachings del día, teniendo en cuenta que habrá menos dotación atendiendo la cantidad de llamadas necesarias para poder cumplir los objetivos propuestos por el cliente.

5.2 Determinación de plazos - cronogramas

Las acciones que se detallaron anteriormente se pueden dividir en dos grandes etapas de trabajo. La primera etapa se basa en el relevamiento de datos, es decir, en el análisis de la empresa, en cómo trabajan, y se vinculan, las diferentes áreas de la misma (gerencia, líderes, operadores), en examinar los resultados de los análisis de calidad y del trabajo de los operadores, entre otras cuestiones antes enunciadas. Una vez recabada la información, y analizada, se plantean las acciones a desarrollar para implementar las mejoras necesarias para, a partir de este momento, poder implementar la norma Copc E-Psic.

La segunda etapa consiste en la implementación de la norma. Es decir, comienza la etapa de la aplicación de aquellas cuestiones que se necesitan llevar a cabo para que Activo CC pueda lograr la certificación de la norma y poder internacionalizar sus servicios.

A posterior se realiza la evaluación de la implementación, observando sus aciertos y errores. Y se proyectan futuras acciones para mejorar la calidad de la implementación, reduciendo los errores de la primera prueba.

Por lo tanto, se decidió organizar el cronograma de actividades del siguiente modo: se dedican 2 meses para la recopilación de información; Un mes para el análisis de estos datos recabados; Siete meses para la implementación de las acciones detalladas; Dos meses para el análisis final, la evaluación del proyecto de implementación.

Hay que tener presente la siguiente cuestión: una vez implementado el proyecto, una vez por año, debe realizarse una revisión completa de la implementación y del uso de la norma Copc E-Psic. Esta revisión anual la exige la norma, y sirve para que se puedan detectar errores y llevar a cabo acciones correctivas para resolver las fallas y los desvíos identificados. Realizar la revisión es necesario para no perder la certificación obtenida.

Acciones a realiza	Primera etapa			Segunda etapa						Tercera etapa		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<i>Generar evidencia que demuestre si la declaración de la dirección, la cual guía a la empresa, realmente es una guía y un camino a seguir por todos los sectores.</i>	X	X	X									
<i>Generar evidencia de cómo son los procesos que utiliza la empresa en sus campañas.</i>	X	X	X									
<i>Corroborar que todos los empleados estén al tanto de los objetivos de cada campaña y dispongan de los sistemas para obtener información de los usuarios finales.</i>	X	X	X									
<i>Mostrar evidencia que se realizan en tiempo y forma los test comerciales que envía el cliente para que evalúen los operadores.</i>	X	X	X									
<i>Demostrar que los operadores están sentados en el lugar programado, en el horario establecido, tiempos de break y coaching.</i>	X	X	X									
<i>Comunicar la declaración de la dirección de la empresa a todos los sectores.</i>				X								
<i>Dar a conocer los valores de la empresa a los empleados, proveedores, clientes y al público.</i>				X								
<i>Desarrollar un plan de negocio de la empresa de manera anual.</i>				X								
<i>Planear una red de comunicación intranet.</i>					X							
<i>Desarrollar un enfoque para los analistas de calidad en el cual se puedan observar los procesos y procedimientos a seguir, además de sus responsabilidades y acciones a cumplir.</i>					X							
<i>Generar un plan de capacidad de transacciones.</i>					X							
<i>Realizar una metodología de trabajo con los líderes para que cumplan de manera eficiente con lo requerido por el cliente, tanto en métricas, como en soluciones de problemas a trabajar. Es decir, que puedan realizar un plan de acción para tal fin.</i>						X						
<i>Realizar calibraciones entre los analistas de calidad y los líderes.</i>							X					

6 Determinación de recursos necesarios (materiales y humanos)

Luego de haber planteado las actividades, su implementación y los plazos para llevarlas a cabo, se pasa a describir los recursos necesarios para lograr este proceso de implementación de la norma Copc E-Psic en Activo CC. Para tal fin, se separa lo que son los recursos, es decir, lo material como ser las maquinarias, del capital humano, es decir, los empleados.

El capital humano es lo más importante para la organización. Como propone Lovelock (2011), *“para muchas organizaciones el éxito a largo plazo se definirá por sus empleados, pues es uno de los aspectos que la competencia difícilmente podrá copiar. (...) Para ello, la mejora del desempeño debe centrarse en incrementar la eficacia y eficiencia a través de programas de desarrollo y formación tanto técnica como de habilidades (ya sea trabajo en equipo, comunicación, liderazgo) (...) Detectar las necesidades formativas de los empleados en relación con las competencias necesarias para el puesto que ocupan y diseñar programas individuales para la retención del talento y la difusión de conocimiento”*. (Lovelock, 2011:599).

El éxito, por lo tanto, depende de cuán capacitado esté el personal, para poder desempeñarse correctamente y ser más eficaz en su trabajo. Como enuncia Carrara (2009), *“no tiene ningún sentido contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes, si los empleados no son capaces de utilizarlos adecuada y satisfactoriamente debido a la falta de capacitación o desarrollo de sus competencias. De aquí se desprende que sea el capital humano el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia en la organización”* (Carrara, 2009: 14).

Por lo tanto, un recurso material que se necesita son cursos para capacitar y desarrollar al personal. Por un lado, a los operarios, se necesita que el sector de operaciones comprenda la importancia de aplicar la norma Copc E-Psic, los objetivos a cumplir y sus beneficios. La importancia de este hecho radica en que los operadores tienen un papel importante en la empresa ya que son los que tienen el contacto con el usuario final, por consiguiente, deben estar plenamente capacitados en sus tareas y estar motivados para cumplirla de manera adecuada. Como explica Lovelock (2011), *“el personal de servicio es una parte integral de la experiencia del servicio. En el corto plazo, la persona que realiza el servicio*

desempeñará un papel triple como especialista de operaciones, marketing y parte del mismo servicio esencial.”(Lovelock, 2011:608).

Por otro lado, es necesario capacitar también a los empleados del área de Recursos Humanos, es decir, los encargados de gestionar el capital humano. Esto se debe a que, como propone Rodríguez Serrano (2004) *“la gestión de capital humano no debe entenderse sólo como la actividad que consiste en situar a la persona idónea, en el puesto adecuado, en el momento oportuno, sino que también es de vital importancia que esta persona se encuentre motivada y formada para desempeñar la tarea asignada”* (Rodríguez Serrano, 2004:27). Por lo tanto, es imprescindible que el sector de Recursos Humanos esté capacitado en su área y cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo una buena contratación. Siguiendo a Carrara (2009), *“reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la formación de equipos de trabajo competitivo es una tarea que toma muchos años, y esta es la razón por la cual las empresas han comenzado a considerar al capital humano como su bien más importante. La ventaja competitiva de las empresas, no radicara sólo en sus recursos materiales, energéticos, financieros ni tecnológicos; la ventaja competitiva básica de las empresas residirá en el nivel de formación y gestión dedicado al desarrollo de su capital humano”* (Carrara, 2009: 15).

Al lograrse una buena contratación, no sólo se estaría contando con un personal idóneo y competitivo, sino que, a su vez, se evitarían posibles posteriores acciones para desvincular al trabajador que no cumpla con los objetivos, con las consiguientes acciones de indemnización. Por lo tanto, que la instancia de evaluación del futuro personal sea exitosa, repercute en el éxito de la organización, por la capacidad operativa del empleado, y por evitar costos de indemnizaciones o juicios.

A su vez, es necesario que realicen capacitaciones los empleados del mando medio, para que estén al tanto de la norma que se aplicará en Activo CC, además de las acciones a implementarse. Esto es necesario ya que, como propone Senge (1999), *“en una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender”* (Senge, 1999:419).

También es imprescindible que la colaboradora de Copc, que hoy se encuentra trabajando, se capacite para poder implementar la nueva norma propuesta, la Copc E-Psic. Es decir, es necesario plantearle a ella los objetivos de la norma y verificar si ella puede llevar a cabo las tareas para su implementación. En el caso de que esto no pueda ser así, habrá que plantear la necesidad de que el sector de Recursos Humanos comience la búsqueda de una persona capacitada en esta norma, para luego pasar a la etapa de entrevistas y posterior elección y contratación de la persona idónea que pueda llevar a cabo la implementación de la norma. Esta persona no sólo deberá llevar a cabo la implementación, sino que, a su vez, debe continuar controlando el proceso para no perder la certificación una vez obtenida, y mantener el nivel para pasar la revisión anual de la norma.

En síntesis, se precisa que el capital humano que posea Activo CC sea leal a la empresa y comprenda los objetivos propuestos para que todo lo planteado se desarrolle en las mejores condiciones posibles. Como plantean Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010), *“¿Por qué las empresas internacionales se interesan en las actitudes hacia el trabajo? Sobre todo porque los niveles más altos de motivación producen niveles superiores de productividad, y a su vez, costos de producción menores.”* (Daniels, Radebaugh, Sullivan 2010:67).

En relación a los recursos materiales, gracias al contacto que se posee con la empresa al trabajar allí, se pudo constatar, mediante la recolección de información, que se necesita de una sala de espera más amplia para las personas que acuden a una entrevista, o reunión. A pesar de que Activo CC cuenta con una, la misma queda pequeña en relación a las personas que asisten contactadas por la empresa. Realizando la inversión de capital para conseguir este recurso material, una sala de espera más grande, con más sillas y una mesa donde las personas puedan organizar sus papeles a presentar, se disminuirán las quejas por la sala de espera que hoy se dan dentro de la empresa, y de este modo, cambiaría el clima de trabajo hostil que se genera debido a estas molestias.

En cuanto a nuevos sistemas informáticos, o nuevas tecnologías para que la empresa sea más competitiva y pueda internacionalizar sus servicios, esto no es necesario por dos motivos. Primero, porque cada cliente brinda los sistemas a utilizar en el contact center. Activo CC se encarga de verificar que los mismos funcionen correctamente, es decir, que no haya fallas ni problemas en los sistemas tecnológicos a utilizar. Segundo, porque la

norma Copc E-Psic lo que chequea es que cada trabajador este en el horario y lugar estipulado. A partir de ese control estipulado por la norma, se logra la eficacia laboral, la mejora del servicio y, por consiguiente, la internacionalización, ya que esto es lo que busca el cliente: eficiencia y calidad de trabajo.

Por último, en cuanto a recursos materiales, hay que tener presente el costo de las capacitaciones, anteriormente mencionadas como necesarias para lograr un alto rendimiento del capital humano de la empresa, y el costo de la certificación anual de la norma Copc E-Psic. Es decir, debe presupuestarse esto, lo cual se considera que no debe pensarse como un mero gasto, sino que debe proyectarse como una inversión a futuro.

7 Factores externos condicionantes para el logro de los resultados

Existen varios factores externos a considerar en cuanto a la implementación de la norma Copc E-Psic, es decir, en cuanto a realizar una inversión de tal envergadura. Para analizar esta cuestión, se presenta, primero, un panorama acerca de la situación de los contact center en Argentina, focalizando en lo acontecido con esta industria en los últimos años. En segundo lugar, se realiza un análisis de la situación económica del país. Para tal fin, se recabó información de diferentes noticias periodísticas, publicadas en diversos diarios nacionales.

El boom de los contact center en Argentina surge a partir de la crisis del 2001. Se puede analizar, como enuncia Thirión (2007) del siguiente modo:

“La expansión acelerada de la industria de los call centers está sostenida en 3 pilares:

- 1. las crecientes necesidades de las organizaciones de gestionar su ciclo de negocios a través de la información y comunicación;*
- 2. el hecho de que la tecnología está disponible como una mercancía y está sujeta a un proceso de innovación constante, propulsada por oferentes de carácter global. Parte de la innovación consiste en ampliar las capacidades de las tecnologías y en aumentar la posibilidad de control de costos y del desempeño de la fuerza de trabajo;*
- 3. la presencia de desempleo estructural en el sector de jóvenes y entre estudiantes y egresados universitarios. Se presenta como la mejor y más cercana oportunidad de conseguir un empleo porque esta fuerza de trabajo tiene las características de flexibilidad contractual y competencias de trabajo idóneas”* (Thirión, 2007:54-55).

Ante la proliferación de varios contact centers en el país, el resultado fue una situación de mayor competitividad. Es decir, muchos contact center para pocas grandes empresas del país que tercerizan sus servicios. A este panorama de mayor oferta de call centers, lo que provocó mayor competitividad en el sector, se suma el hecho de que algunas empresas decidieron instalar sus propios call centers y dejar de tercerizar el servicio. Esto significó otro embate para la industria de los contact centers tercerizados, como lo es Activo CC. En síntesis, se fue forjando un panorama que reduce los potenciales clientes que pueda atraer Actico CC. De allí que se plantee en esta tesina la necesidad de internacionalizar a partir de la implementación de la norma Copc E-Psic, para poder captar nuevos clientes y mercados.

Esta situación recién descrita, de proliferación de contact centers en el país, se debió, a su vez, por las ventajas comparativas que presentaba Argentina. Como plantea Gago (2006) Argentina poseía ciertas ventajas que facilitaban la instalación de contact centers en el país, como ser el tipo de cambio favorable que disminuye los costos, el hecho de que la mano de obra en Argentina es calificada, y la supuesta existencia de un cierto tipo de “afinidad cultural” del país con Europa y Estados Unidos. Otras cuestiones que esta autora subrayaba como ventajas son los husos horarios favorables, la infraestructura de tecnología y la red de telecomunicaciones de última generación con costos competitivos que posee el país. Además, como menciona Gago (2006) *“el valor de la energía eléctrica en Argentina, a su vez, representa entre un 30 y 60% menos que los costos previstos en el resto del continente”* (Gago 2006:1).

Sin embargo, estas ventajas, hoy en día, se han diluido. Es decir, a pesar de poder plantear que siguen existiendo ventajas favorables, tal como enuncia Gago, como los husos horarios del país, la “afinidad cultural”, y la infraestructura tecnológica y de red de telecomunicaciones, las otras ventajas que esta autora mencionaba ya no son tales. En primer lugar, vale la pena destacar que el tipo de cambio ha dejado de ser favorable. Y este hecho es de suma importancia para la productividad de los contact centers, y la posibilidad de captar nuevos clientes.

A su vez, ha dejado de ser favorable el precio de los impuestos, y en correlación, el de los servicios. En otras palabras, este otro factor que recalca Gago como positivo (el valor de la energía eléctrica), hoy en día no existe. El gobierno actual implementó en estos últimos meses subas en impuestos, transportes y otros servicios, lo cual se refleja, y genera efectos, en las empresas, y Activo CC no es la excepción.

Como consecuencia, el costo laboral se está incrementando, dando como resultado que muchas multinacionales estén optando por mudar sus call centers de Argentina a países como Colombia, Paraguay y México. Las multinacionales plantean que en los países anteriormente mencionados los servicios cuestan la mitad que en Argentina. De este modo, se ponen en riesgo más de 20000 empleos⁵. Por ende, los bajos costos laborales, que fueron factores ventajosos para la proliferación de call centers en Argentina, hoy en día no existen,

⁵ <https://www.cronista.com/negocios/Por-el-costo-laboral-multinacionales-mudan-sus-call-centers-de-Argentina-20170331-0019.html>.

dando como resultado el detenimiento de la expansión de los contact centers, e incluso en ciertos casos su cierre.

Por consiguiente, dada la situación que atraviesa hoy en día la industria de los call center, se considera que no es el escenario más favorable para encarar una inversión monetaria. Por lo tanto, se plantea que este es un condicionante que afecta a la realización del proyecto de implementación de la norma.

Por otro lado, habiéndose descripto la situación de la industria de los call center en Argentina, es necesario realizar un análisis, aunque breve⁶, acerca de la situación económica del país. Se considera necesario analizar lo que pasa a nivel país, más allá de la situación particular que atraviesa este tipo de empresas.

En el Presupuesto 2018 armado por el Gobierno, y votado por diputados y senadores, se estipuló un crecimiento anual del 3,5% del Producto Bruto Interno. Pero en el documento de Economía que se le filtró a Dujovne, ex titular del BCRA, se prevé una caída de la actividad económica del 2,4% para fin de año⁷.

A su vez, la última encuesta de hogares enuncia que Argentina tiene 750 mil personas más que no alcanzan a cubrir las necesidades básicas (alimentación, salud, educación, vestimenta, entre otros ítems) que la anterior medición del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec)⁸. Hecho que es el reflejo del aumento de la inflación, que hace que cada vez los salarios queden más retrasados, y el dinero cada vez alcance para adquirir menos bienes.

A la pérdida de poder adquisitivo ya consumada, se agregan los “meses duros” por delante, en palabras del propio presidente Mauricio Macri⁹. Es decir, el mismo presidente planteó que los próximos meses el país enfrentará un enfriamiento de la actividad y nueva caída de la capacidad de compra de los asalariados. En consecuencia, la Casa Rosada

⁶ Se plantea un breve análisis acerca de la situación del país porque, primero, no es el objetivo principal de esta tesina. Es decir, a pesar de ser un hecho relevante, porque actúa como condicionante para el proyecto, no es el objetivo del mismo. Segundo, porque analizar la situación económica del país no es algo sencillo, es un acto complejo que debe tener en cuenta infinidad de variables, que están fuera de nuestro alcance, y fuera de nuestra tesina. Por tal motivo, se decidió llevar a cabo un breve análisis, teniendo en cuenta la mayor cantidad de fuentes periodísticas posibles.

⁷ <https://www.politicargentina.com/notas/201809/26716-presupuesto-2018-vs-2018-real-macri-le-erro-por-26-puntos-a-la-inflacion-6-al-pbi-y-25-pesos-al-dolar.html>

⁸ <https://www.infobae.com/opinion/2018/10/01/pobreza-la-cara-mas-dolorosa-de-la-argentina/>

⁹ https://www.clarin.com/politica/inflacion-adelanta-revision-paritarias-gobierno-pone-techo_0_LrY4SIGex.html

anunció que promoverá una recomposición sin fijar límites concretos y antes del tiempo pautado originalmente, si hay acuerdo entre empresarios y gremios. A pesar de que el Gobierno relativizó que impulsara las renegociaciones de paritarias sin techo ante la prioridad de intentar contener la inflación, fuentes oficiales aseguraron que en esta etapa no habrá pauta sino que dependerá de las necesidades y posibilidades de cada rubro¹⁰.

Ante el panorama descrito, el Gobierno, a partir del Banco Central, implementó un nuevo esquema de política monetaria que permitiría bajar la inflación y recuperar un ancla nominal para la economía. Se trata de una estrategia acordada entre el Gobierno y el Fondo Monetario Internacional, como parte del acuerdo para ampliar el préstamo para la Argentina a un total de u\$s 57.100 millones¹¹. Habrá que ver si sus consecuencias se sienten en los próximos meses.

Por lo tanto, Argentina está atravesando una crisis económica con recesión, inflación, y consecuentemente, caída de la actividad económica, de los salarios y del consumo. Ante este panorama descrito, la inversión no se plantea como una posibilidad en el momento. Por lo tanto, afecta la posibilidad de que Activo CC decida realizar la inversión necesaria para poder certificar con la norma Copc Cx E-Psic.

En síntesis, el servicio de atención al cliente supo ser un sector “estrella” de exportación argentina, basado en la alta calidad de los recursos humanos, beneficios impositivos y alta competitividad por el tipo de cambio. Sin embargo ese panorama día a día se va diluyendo. La caída en la exportación de servicio de call centers, debido a una menor competitividad, fue lo que comenzó la crisis, según las firmas del sector. *“Hace 10 años Argentina fue el primer exportador en el rubro en América latina, y el 40% de la actividad local estaba contratado desde el exterior. Sin embargo, hoy, según los datos que maneja la Cámara Argentina de Centros de Contacto, de los 50000 empleados, sólo 87 exportan sus servicios. Además hay provincias más afectadas por la caída ya que un 40% de las empresas se encuentran en Córdoba, un 20% en Capital Federal y el resto se reparte en tres: Tucumán, Salta y Chaco”*¹².

¹⁰ https://www.clarin.com/politica/inflacion-adelanta-revision-paritarias-gobierno-pone-techo_0_LrY4SIGex.html

¹¹ <http://www.ambito.com/935230-las-11-claves-del-nuevo-esquema-de-politica-monetaria-que-debute-hoy>

¹² <https://www.cronista.com/negocios/Por-el-coste-laboral-multinacionales-mudan-sus-call-centers-de-Argentina-20170331-0019.html>

Por tal motivo, se considera la internacionalización a partir de la implementación de la norma Copc E-Psic, para poder, de este modo, ganar nuevos mercados y nuevos clientes. Sin embargo, hay que tener presente el hecho de que la inestabilidad económica del país produce que, a veces, las empresas multinacionales no confíen en las políticas económicas argentinas, y como consecuencia, elijan un contact center situado en otro país.

Por ende, ante la situación económica del país recién descrita, es difícil plantear que Activo CC decida realizar la inversión para lograr la certificación de la norma. Se considera que podría decirse que la empresa se encuentra ante una encrucijada, de reducción de mercados, por un lado, y falta de confianza para realizar una inversión a largo plazo que traería posible posterior crecimiento, por el otro.

A pesar de los hechos recién detallados, existen otras cuestiones a tener en cuenta, sobre todo aquellas relacionadas con la tecnología. Cuestiones que presentan otro panorama, más favorable, el cual fue expuesto en las Jornadas Internacionales de la TV por cable que se llevaron a cabo del 25 al 27 de septiembre de 2018.

Andrés Ibarra, jefe de Gabinete de Ministros y secretario de Gobierno de Modernización postuló que "en el Gobierno tenemos metas imposibles de lograr si no conectamos cada rincón del país y erradicamos la brecha digital"¹³. Planteo que enunció en la inauguración de las Jornadas Internacionales de la TV por cable. Y agregó: "La conectividad es la llave del desarrollo y la inclusión. Argentina tiene brechas muy grandes en la inclusión digital, que estamos enfrentando con las políticas del presidente Macri"¹⁴. El funcionario aseguró que la industria del cable es un aliado fundamental del Estado para conectar a toda la población. En ese sentido, destacó una serie de medidas que el Gobierno está implementando para reducir la brecha digital: la Red Federal de Internet, que hace un año tenía 291 localidades conectadas y ahora ya supera las 500, a través de la empresa estatal Arsat; y con 30.000 kilómetros de fibra óptica en funcionamiento, frente a los 22.600 kilómetros que tenía un año atrás.

Ibarra también mencionó el plan de conexión de escuelas rurales, con 950 escuelas conectadas a Internet satelital y los 500 puntos de acceso público WiFi distribuidos por todo el país. "Aumentamos la transparencia por medio del sistema de contratación en línea

¹³ https://www.clarin.com/economia/tecnologia/gobierno-presento-medidas-erradicar-brecha-digital_0_f04EMe1Zj.html

¹⁴ *Ibídem.*

para licitaciones del Estado. Hemos hecho mucho y todo esto es también en colaboración con el sector privado"¹⁵, dijo el funcionario del gobierno nacional, quien destacó el proceso de convergencia y competencia en el sector de las comunicaciones.

Los operadores de la TV por cable habían expresado minutos antes su satisfacción por la "actualización de la normativa" que lleva adelante el Gobierno y el "diálogo con todos los actores del sector". Pero también plantearon sus quejas por los impuestos y la inestabilidad en la economía. "Nuestro sector está más allá del promedio en la presión fiscal"¹⁶, afirmó Walter Burzaco, presidente de la Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC), durante el acto de inauguración de las Jornadas. Burzaco sostuvo que "era impensado que esta industria nacional se consolidara incorporando uno de los "grandes actores", a partir de la fusión de Cablevisión y Telecom. Además, destacó los 20 años "de progreso" de Red Intercable, una red de pymes de la TV por cable que prestan servicio en 560 localidades de 19 provincias del país.

Por su parte, Sergio Veiga, titular de la cámara de proveedores de señales audiovisuales (CAPPESA), planteó la necesidad de modificar la ley "para combatir la piratería con nuevas herramientas"¹⁷. Además propuso la necesidad de que el sector de producción de contenidos siga siendo líder en la región.

Por consiguiente, como se puede observar, existe otro panorama, no tan negativo como el económico recién expuesto. Panorama de inversiones en cuanto a nuevas tecnologías y su expansión por todo el territorio nacional. Este hecho puede considerarse como una oportunidad de mercado para los contact center, ya que ante más usuarios de telefonía, cable e internet, mayor la necesidad de centros de atención al cliente para satisfacer sus demandas, dudas, reclamos.

Como plantea la Cámara Argentina de Centros de Contacto, hoy existen herramientas y estrategias que permiten mejorar el costo de gestión de un "contact center", dando la posibilidad a todo tipo de empresas de que sus clientes sean atendidos desde el país, sin necesidad de mudar el servicio. "La solución radica en la implementación de desarrollos tecnológicos que permitan autoconsulta, ya sea por vía telefónica, web o a través de redes sociales, interacción en un primer nivel con desarrollos de inteligencia artificial (chat

¹⁵ Ibídem.

¹⁶ Ibídem.

¹⁷ Ibídem.

boots), aplicaciones que permitan descargar tutoriales, instructivos, etc. La clave es mejorar los procesos para resolver el 100% de las llamadas en un solo contacto, y poder monitorear, y reportar, no sólo los datos duros de la operación, sino aspectos cualitativos de cada contacto, para a partir de eso implementar mejoras nuevamente en los procesos”¹⁸.

A su vez, se concibe que hay un segmento de clientes que hoy espera eso de las marcas. Es decir, no necesariamente tener que hablar con un agente telefónico para cada necesidad, y mucho menos tener que explicar más de la cuenta, a alguien que “vive” lejos suyo.

Por consiguiente, se plantea que toda la industria (marcas, consultores, implementadores, outsoucers) deben trabajar fuerte en lograr esto: clientes de la Argentina atendidos desde la Argentina y con un costo final por contacto competitivo. Esto se logra con el foco puesto en los procesos de mejora, en la implementación de tecnología y el involucramiento de los recursos humanos asignados a cada proyecto.

De este modo, se cuidarían los puestos de trabajo del mercado de los call centers, el cual hoy en día emplea a 50000 personas. Y se construiría un panorama laboral y económico estable para la industria, lo cual permitiría pensar, y proyectar, acciones a largo plazo, como ser la internacionalización a partir de la norma para poder ganar nuevos clientes y mercados.

Por lo tanto, se considera que si se analizan los factores externos a la empresa, existen dos panoramas diferentes. Por un lado, el contexto económico. Las que eran consideradas ventajas favorables, las cuales incidieron en la proliferación de la industria de los contact center, hoy en día se han diluido. Las ventajas impositivas no son tales por las medidas aplicadas por el nuevo gobierno, y la fluctuación económica, tanto la inflación como el valor del dólar, hacen del país un escenario no estable, como para que nuevas empresas decidan tercerizar sus servicios y decidir optar por contratar un contact center en Argentina.

Por otro lado, el contexto de inversión en tecnología que el gobierno está llevando a cabo (inversiones que continúan lo hecho por el gobierno anterior). Estas inversiones nacionales permiten ampliar el mercado de los contact center, ya que a mayores clientes de internet, cable, telefonía, se necesitan de contact center con personal idóneo para atender las demandas de los mismos. Aquí radica la importancia de la generación de nuevos clientes a

¹⁸ <http://www.cacc.org.ar/negocio-mudar-centro-contactos-al-exterior/>

partir de inversiones estatales, y que estos potenciales clientes nacionales sean atendidos por co-nacionales.

En síntesis, se considera que Activo CC se encuentra dentro de un panorama difícil, donde pensar en realizar una inversión es una decisión complicada. A pesar de que se pueda suponer, a partir de estas inversiones nacionales recién mencionadas, un crecimiento del mercado local, se sigue considerando que la internacionalización a partir de la implementación de la norma Copc Cx E-Psic sigue siendo una buena estrategia a tener presente. Es decir, se sigue planteando que la internacionalización es una buena estrategia a tener en cuenta, con la cual se puede superar cualquier inconveniente que surja en el mercado local, en el país de origen del contact center.

8 Evaluación del proyecto

Este trabajo se basó en la realización de un proyecto de implementación en el ámbito laboral. El mismo consistió en planificar la implementación de la norma Copc E-Psic en la empresa Activo Contact Center, una organización que brinda servicios tercerizados de call center.

Para tal fin, se plantearon ciertos objetivos. Además, se pensaron determinadas acciones a realizar para lograrlos. A su vez, se proyectó la manera en que se llevarían a cabo cada una de las acciones planificadas.

Estas acciones estipuladas estuvieron en concordancia con lo que la misma norma propone como necesario a realizar para lograr obtener la certificación. Se tuvo en consideración, a su vez, lo que plantea Lovelock (2011), quien enuncia que *“el desarrollo de la visión del negocio de servicio debe estar fundamentado en la necesidad de crear una empresa de servicio rentable, que produzca utilidades en forma sostenible, trayendo beneficios para sus accionistas, empleados y clientes leales”* (Lovelock, 2011:60).

Pero para lograr que el negocio sea rentable, es imprescindible lograr una mejora en la organización empresarial. Justamente esto es lo que brinda la norma Copc E-Psic, al poner en práctica una forma de gestionar el trabajo, apuntando a mejorar la calidad, el servicio y la satisfacción del cliente. De allí radica la importancia de realizar las acciones planificadas en los tiempos estipulados.

A su vez, para lograr este fin, es necesario contar con personal idóneo. Por tal motivo, se pensó en la necesidad de realizar cierta inversión en un recurso material específico: las capacitaciones. Capacitaciones que deben llevar a cabo no sólo a los operarios, sino, y sobre todo, al personal del Área de Recursos Humanos, para poder realizar contrataciones que sean exitosas. Como propone Lovelock (2011), *“el reto de los responsables de recursos humanos es determinar qué esperan los clientes, contratar a los empleados que mejor se adapten y formarlos bien. La inversión en estas estrategias de recursos humanos vale la pena en situaciones de servicio, donde los intercambios entre empleados y clientes tienen lugar en un contexto de relación a largo plazo, donde los empleados con habilidades de servicio se convierten en una de las principales ventajas competitivas de la empresa”*. (Lovelock, 2011:610).

Además de las capacitaciones como recurso material necesario, se sostiene la necesidad de implementar ciertas acciones que repercuten en el ámbito organizacional, como ser planillas, mediciones, coachings, entre otras cuestiones ya descriptas. Se considera que las acciones planteadas en este trabajo resultan fundamentales para lograr la implementación de la norma Copc E-Psic, ya que siguiendo este plan de acción, se estaría trabajando bajo los parámetros internacionales que la norma estipula como necesarios para lograr la certificación deseada. De este modo, se lograría la certificación y, por consiguiente, la posibilidad de internacionalizarse.

Por lo tanto, se sostiene que, si se lleva a cabo lo planificado en esta tesina, es decir, sus acciones y plazos, Activo CC lograría:

- ▶ Incrementar la cartera de clientes un 100%.
- ▶ Posicionarse en el mercado como una de las 10 mejores empresas en servicios de contact center.
- ▶ Mejorar la efectividad de los procedimientos.
- ▶ Obtener mayor rentabilidad.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta, para la aplicación de este proyecto, los condicionantes externos. Activo CC inició su actividad en la época de apogeo de los contact center donde existían ciertas ventajas, como el dólar casi estable y los servicios a costos bajos, lo cual hacía rentable, y competitivo, sostener una industria de contact center tercerizado.

Se considera que en ese momento, en esa coyuntura de características favorables para el crecimiento de la industria, Activo CC podría haber aprovechado la situación para internacionalizarse. En otras palabras, dados los beneficios y la rentabilidad que en este periodo tenían los contact center, Activo CC podría haber invertido esas ganancias implementando la norma Copc E-Psic. Sin embargo, como aún era un contact center en expansión, su foco estaba puesto en ganar mercado local, posicionarse, hecho que se considera que ha logrado.

Hoy en día, las ventajas mencionadas como factores favorables para el “boom” de los contact center se han diluido. Con el cambio de gobierno, otro escenario económico se planteó: inflación, suba del dólar sin piso, servicios más caros y sin subvención, entre otras cuestiones. Estos hechos afectaron la rentabilidad de los contact center. Este escenario tiene

una fuerte incidencia para la realización de las acciones planteadas en esta tesina, ya que repercuten a la hora de tomar una decisión que significa una inversión importante para lograr la certificación de la norma. La inversión que se calcula, dada la información que se pudo recabar, ronda entre los 6 y 8 millones de pesos, cifra muy elevada para afrontar si se tiene en cuenta el momento económico que atraviesa el país y la industria de los contact center. Por consiguiente, si bien la certificación daría a Activo CC un prestigio y nivel dentro del sector, se concibe que no es el momento para llevarlo a cabo. Menos aún si se tiene en consideración el hecho de que hay que ir aplicando todas las acciones planificadas, mantenerlas en el tiempo (para obtener la certificación) y a su vez, se deben de mantener los números de rentabilidad y costos siguiendo con lo planificado dentro de cada campaña que hoy en día tiene la empresa, en un periodo inflacionario y de recesión económica.

A pesar del escenario recién mencionado, se concibe que la certificación es necesaria, ya que, a partir de la misma, se internacionalizaría la empresa. Siguiendo a Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006), este hecho permite superar las limitaciones del mercado original, es decir, el panorama económico nacional negativo que se planteó como condicionante para la implementación de la norma. Como sugieren estos autores, al internacionalizarse, las empresas son capaces de aumentar el tamaño de su mercado de forma que pueden explotar sus capacidades estratégicas, como ser los husos horarios favorables, la capacitación del personal y la “afinidad cultural” que mencionaba Gago (2006). Por lo tanto, la internacionalización permitiría ganar nuevos clientes y nuevos mercados, a partir de las ventajas estratégicas recién mencionadas, y superar la situación del mercado nacional. Por consiguiente, se sostiene que contar con la certificación brindaría otra posibilidad de competencia para Activo CC, otorgándole mayor eficacia, reducción de costos y una mejoría en la atención al cliente, que la diferenciaría de las demás empresas nacionales, y le permitiría, a su vez, generar nuevos mercados.

Sin embargo, dado el costo económico de la certificación, y el panorama económico-político del país, se piensa que este no sería el mejor escenario para plantear una inversión de semejante envergadura. Por tal motivo, se propone que se podrían ir implementando, lentamente, las acciones planificadas. De este modo, la empresa Activo CC empezaría, de a poco, a prepararse para una futura certificación, cuando el escenario sea más favorable para

invertir. Es decir, se sostienen las acciones proyectadas, sólo que se cambiarían los plazos estipulados.

En otras palabras, analizando el trabajo planteado de implementación, lo recomendable sería ir aplicando, y realizando, las mejoras en los procesos, a partir de las acciones planteadas en esta tesina. De este modo, lentamente, se comenzaría a aplicar lo que la norma pide como necesario para certificar. Y el personal empezaría a familiarizarse con los nuevos métodos de trabajo que exige la norma. Por lo tanto, se estaría invirtiendo tiempo en la preparación de las condiciones necesarias para que, una vez que se estipule conveniente realizar la inversión, estar la empresa Activo CC preparada para afrontar la misma.

Por tal motivo, se sugiere empezar con la búsqueda de una persona que posea experiencia en la norma E-Psic. Una opción es contratar a una persona, especializada en la norma, para que lleve a cabo la tarea de comenzar a aplicar las acciones necesarias para luego estar en condiciones de certificar. Esta inversión significa un sueldo promedio de 45 mil pesos. La otra opción a considerar es entrevistar a los empleados de Activo CC para buscar al responsable que cumpla con los requisitos necesarios para cubrir el puesto: persona recibida de carreras como administración, comercialización, que sea profesional, posea experiencia y antigüedad en la empresa. En el caso de considerar esta segunda opción, este empleado de Activo CC sería el elegido para realizar el curso de capacitación con la con la norma Copc E Psic, el cual tiene un valor aproximado de 55 mil pesos, para luego estar en condiciones de comenzar su aplicación.

Sea cual fuere la opción que Activo CC considera más favorable, se sostiene que se podría comenzar realizando esta inversión. De esta manera, se comienza teniendo al personal idóneo, a un profesional capacitado en la implementación de la norma Copc E Psic, el cual pueda comenzar a realizar las evaluaciones pertinentes para comenzar a llevar a cabo el proyecto de implementación.

En conclusión, dado los costos de la certificación, y luego la revisión que se hace una vez al año, resulta costoso llevar a cabo una inversión de tal envergadura, en este momento, con los cambios económicos que tiene hoy en día Argentina. Activo CC, a pesar de estar bien posicionado en la industria de los contact center, no deja de ser una mediana empresa en crecimiento, y sería muy oneroso, y arriesgado, empezar el proyecto de internacionalización. Sin embargo, se sostiene que la empresa puede ir preparándose,

fortaleciéndose, para estar dispuesta a llevar a cabo la internacionalización, cuando considere oportuno certificarse. Es decir, se prepararía para a futuro tener clientes de empresas internacionales, y poder cumplir con los objetivos que las mismas le propongan a Activo CC. De esta manera, la empresa se encontraría en condiciones de certificar, sólo que lo haría cuando crea conveniente realizar la inversión.

Por lo tanto, se sostiene que la intervención en la práctica laboral, mediante la implementación de la norma Copc E-Psic en la empresa Activo CC podría llevarse a cabo sin mayores inconvenientes. Se considera que las acciones planificadas lograrían corregir aquello que hace falta, así como reforzar, para poder certificar con la norma, y poder internacionalizarse. En otras palabras, se cree que los esfuerzos que habría que llevar a cabo para poder cumplir con todo aquello que la norma establece, es factible de realizarse, si se siguen las acciones propuestas. Sólo que, teniendo en cuenta todo lo analizado a lo largo del trabajo, se comenzaría a aplicar las acciones que la norma estipula, para empezar a tener experiencia en el trabajo bajo esa metodología, pero se esperaría el momento oportuno para invertir en obtener la certificación.

Bibliografía

- Carrara D. Call Centers; fábricas de comunicación, una organización cuya gestión de capital humano produce insatisfacción en los telemarketers [tesina]. Rosario: UAI, Fac. Cs. Empresariales; 2009. En: <https://www.uai.edu.ar/facultades/ciencias-econ%C3%B3micas/publicaciones/tesis-y-trabajos-finales/> Consultado en septiembre 2018.
- Daniels JD, Radebaugh LH, Sullivan DP. Negocios Internacionales. México: Pearson Educación; 2010.
- Diez de Castro E, Navarro García A, Peral Peral B. Dirección de la fuerza de ventas. Sevilla, España: ESIC Editorial; 2003.
- Fernández Río M. Diccionario de Recursos Humanos: Organización y dirección. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santo; 1999.
- Gago V. Una voz en el teléfono. Página 12 2006 diciembre 10. En: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-10.html>. Consultado en octubre 2018.
- Johnson G, Scholes K, Whittington R. Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación; 2006.
- Kenwin Copc. Norma Copc para la Optimización de la experiencia de clientes. Copc Inc. Versión 6.0. 2016. En: www.kenwin.net.
- Kotler P, Armstrong G. Marketing. México: Pearson Educación; 2001.
- Lovelock C. Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el Nuevo paradigma de los negocios. México: Pearson Educación; 2011.
- Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación- Indec. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Informes Técnicos vol. 2 n° 188. Argentina; Primer semestre de 2018. En: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_18.pdf. Consultado en octubre 2018.
- Rodríguez Serrano JC. El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas. Barcelona, España: Editorial UOC; 2004.
- Senge PM. La quinta disciplina. Buenos Aires: Editorial Granica S.A; 1999.

- Thirión JM (2007): Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. CONfines 2007 enero-mayo; 3/5: 49-58. En: <https://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>. Consultado en octubre 2018.

Páginas de internet consultadas

- <http://www.activocc.com>.
- <http://kenwin.net:15679/home>
- www.mejorempresas.org.
- www.openfuture.org/es/toolbox/los-5-porques.
- <https://www.ticexperto.es/fundamentos-de-norma-copc/>.
- <https://mundocontact.com/implementacion-del-modelo-copc-en-call-centers-un-caso-de-exito/>.
- <https://www.crecenegocios.com/los-valores-de-una-empresa/>
- <https://www.cronista.com/negocios/Por-el-coste-laboral-multinacionales-mudan-sus-call-centers-de-Argentina-20170331-0019.html>. 31 marzo 2017. Consultado en octubre 2018.
- <https://www.infobae.com/opinion/2018/10/01/pobreza-la-cara-mas-dolorosa-de-la-argentina/>, 1 de octubre 2018. Consultado en octubre 2018.
- <https://www.politicargentina.com/notas/201809/26716-presupuesto-2018-vs-2018-real-macri-le-erro-por-26-puntos-a-la-inflacion-6-al-pbi-y-25-pesos-al-dolar.html>, 3 de septiembre 2018. Consultado en octubre 2018.
- <http://www.ambito.com/935230-las-11-claves-del-nuevo-esquema-de-politica-monetaria-que-debute-hoy>, 1 de octubre 2018. Consultado en octubre 2018.
- https://www.clarin.com/politica/inflacion-adelanta-revision-paritarias-gobierno-pone-techo_0_LrY4SlGex.html, 1 de octubre 2018. Consultado en octubre 2018.
- https://www.clarin.com/economia/tecnologia/gobierno-presento-medidas-erradicar-brecha-digital_0_f04EMe1Zj.html, 26 de septiembre 2018. Consultado en octubre 2018.
- <http://www.cacc.org.ar/negocio-mudar-centro-contactos-al-exterior/>, 1 de agosto 2018. Consultado en octubre 2018.

- http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2018_10_3&id=65315&id_tiponota=11,

3 de octubre 2018. Consultado en octubre 2018.

- <https://www.zurich.com.ar/es-ar/personas>
- <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>
- <https://institucional.telecom.com.ar/grupotelecom.html#es>

Anexo

Hay tres anexos que juntos enumeran las métricas requeridas para la Norma COPC CX para E-PSICs.

El **Anexo 1** está dividido en métricas de canales **asistidos** y **no asistidos**.

En la parte del Anexo 1 referida a los **Canales Asistidos** se definen las métricas utilizadas para medir y gestionar los procesos clave relacionados con el cliente (PCRCs) dentro de los canales asistidos. La mayoría de los PCRCs de los canales asistidos se divide en dos grupos: PCRCs en tiempo real, en los que se interactúa con el cliente durante el manejo de la transacción, y PCRCs diferidos en los que la transacción se maneja en ausencia del cliente. Las métricas utilizadas para gestionar el PCRC de canal asistido dependen del grupo al cual pertenece el PCRC.

Para cada PCRC de canal asistido no enumerado en el Anexo 1 que el E-PSIC o el vendor desarrolla, el E-PSIC debe determinar si este PCRC es una transacción en tiempo real o diferida y usar las métricas adecuadas.

En la parte del Anexo 1 referida a los **Canales No Asistidos** se definen las métricas utilizadas para medir y para gestionar PCRCs de canales no asistidos. Como estos PCRCs se basan en sistemas, los tiempos de respuesta y las métricas de servicio pueden ser reemplazados por mediciones del desempeño del sistema.

Anexo 2

El Anexo 2 define las métricas utilizadas para medir y gestionar los procesos clave de apoyo (PCAs). Cada PCA se lista con sus métricas requeridas. Para cada PCA no listado en el Anexo 2 que un E-PSIC o un proveedor clave desarrolla, el E-PSIC debe usar, según corresponda, las métricas de Puntualidad, Pendientes y Precisión.

Anexo 3

El Anexo 3 define las métricas clave del negocio, que se requieren para medir el impacto que tiene el manejo de clientes, por uno o más canales de servicio, en las experiencias de los clientes y el costo global para la empresa de atender a sus clientes mediante una combinación de canales asistidos y no asistidos.

Cada Anexo define el proceso y las métricas requeridas, cómo debe ser medida la métrica, y cualquier otra consideración especial.

Anexo 1 – Procesos Clave Relacionados con el Cliente (PCRCs)

PCRCs –Transacciones en Tiempo Real Asistidas	Ítem	Métricas Requeridas para Transacciones en Tiempo Real Asistidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejor Práctica	Frecuencia	
Transacciones en Tiempo Real Asistidas: Las Transacciones en Tiempo Real se tipifican por: <ul style="list-style-type: none"> Hay un intercambio directo con el cliente y el mismo está presente durante el tiempo en cola El cliente determina cuándo contactar al centro y el centro responde a esta demanda El centro tiene un tiempo limitado para atender la transacción antes que el cliente abandone No se registran pendientes cuando el cliente abandona si la llamada no es atendida dentro de un plazo de tiempo razonable 	Servicio	2.5/ 4.3	Velocidad de Respuesta – Debe hacer el seguimiento de Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de transacciones atendidas dentro del periodo de tiempo establecido como objetivo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA).	Porcentaje de transacciones atendidas <u>antes</u> de un umbral objetivo (por ej.: 40 segundos) o Tiempo promedio para atender todas las transacciones en un periodo (ASA).	El Nivel de Servicio debe estar basado en las transacciones <u>ofrecidas</u> a la cola de RACs, no en las transacciones <u>atendidas</u> por la cola de RACs. De usarse ASA, debe aplicarse RUIICA a la distribución de velocidad de respuesta cercana al promedio. Donde no es apropiado o posible medir Nivel de Servicio o Tasa de Abandono al nivel del centro para un programa como en una operación de cola compartida, entonces el E-PSIC debe medir Cumplimiento de la Programación para cada locación que participa en la Cola Compartida.	Objetivo definido en base a la expectativa del cliente y el tipo de servicio.	Mensual
		2.5/ 4.3	Tasa de abandono (por ej.: % de transacciones abandonadas antes de ser atendidas por un RAC en vivo).	El número de clientes que llaman y cortan después del IVR pero antes de hablar con un RAC en vivo expresado como un porcentaje de llamadas ofrecidas.	Si hay un IVR o sistema de mensajes, entonces no se debe utilizar un umbral de abandono corto. Los objetivos de Tasa de Abandono y Velocidad de Respuesta deben ser matemáticamente consistentes.	Objetivo definido en base a la expectativa del cliente y el tipo de servicio.	Mensual
		4.3	Tasa de Escalamiento – (por ej.: % de transacciones que son escaladas a otro equipo que tomará la responsabilidad de resolver la transacción).	Medida como el número de transacciones que fueron escaladas como porcentaje del número de transacciones manejadas. $\frac{\text{Nro. de transacciones escaladas} * 100}{\text{Nro. de transacciones manejadas}}$	Esto se mide cuando el escalamiento es una opción para el RAC durante el manejo de la transacción.	Objetivo definido en base a las expectativas del cliente o dueño interno del proceso	Mensual

PCRCs –Transacciones en Tiempo Real Asistidas	Ítem	Métricas Requeridas para Transacciones en Tiempo Real Asistidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejor Práctica	Frecuencia	
Los tipos de PCRCs que son Transacciones en Tiempo Real son: <ul style="list-style-type: none"> Llamadas entrantes del cliente Chat vía web Escalamientos (Transferencia en directo de llamadas telefónicas) Servicios Persona a Persona 	Calidad	4.3	Precisión de Escalamientos – (por ej.: % de transacciones que fueron escaladas a otro equipo para tomar la responsabilidad de resolver la transacción y que fue escalada correctamente).	Esta puede ser medida directamente por el equipo de escalamiento o indirectamente por análisis del caso – como Sin Fallas Encontradas o No se usaron piezas en un entorno de soporte técnico. $\frac{\text{Cant. trans. escaladas correctamente}}{\text{Cant. transacciones escaladas} + \text{Cant. trans. escaladas incorrectamente}} * 100$	Puede ser medida como % Defectuoso o % Correcto. Debe también medirse cuando los escalamientos o transferencias son hechos entre departamentos, niveles, front office / back office etc.	Objetivo definido en base a las expectativas del Cliente o dueño interno del proceso pero debería ser >90%	Mensual
		2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico Cliente – (por ej.: tasa de precisión de errores críticos que afectan al cliente de las transacciones monitoreadas).	Errores que son críticos desde la perspectiva del cliente (Por ej.: información errónea, maltratar al cliente [por ej., falta de respeto], no resolver el problema del cliente, etc.). $\frac{\text{Transacciones sin EC Cliente}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico Cliente. Medido por Unidad– donde unidad = una transacción	Cuando se miden satisfactores e insatisfactores: 95% (por Unidad) Cuando se miden sólo satisfactores: 98% (por Unidad)	Mensual
		2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico Negocio – (por ej.: tasa de precisión de errores críticos que afectan al negocio de las transacciones monitoreadas).	Errores que son críticos desde la perspectiva del E-PSIC o del Cliente pero que no impactan negativamente en el cliente. $\frac{\text{Transacciones sin ECN}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico para el Negocio. Medido por Unidad – donde una unidad = una transacción	90%	Mensual
		2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico de Cumplimiento (por ej.: tasa de precisión de errores críticos de cumplimiento de las transacciones monitoreadas).	Errores asociados con Cumplimiento de normas Nacionales, Estatales o Federales o cumplimiento con cualquier ente regulador de la industria. $\frac{\text{Transacciones sin Errores CC}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico de Cumplimiento. Medido por Unidad – donde una Unidad = una transacción	99.5% Sin embargo esto varía con los requisitos del ente regulador	Mensual

PCRCs –Transacciones en Tiempo Real Asistidas	Ítem	Métricas Requeridas para Transacciones en Tiempo Real Asistidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejor Práctica	Frecuencia
	4.3	Resolución en el Contacto - Debe hacer el seguimiento de Resolución de Problemas, Resolución en el Primer Contacto o Resolución en la Primera Llamada.	Número de transacciones que se resolvieron como un porcentaje del número total de transacciones atendidas, o Número de transacciones que se resolvieron durante el primer contacto como un porcentaje del número total de transacciones atendidas.	No hay una manera consistente en la industria de medir la Resolución en el Contacto. Los enfoques incluyen medir en una encuesta al cliente, analizando las transacciones repetidas en la información del CRM o durante el monitoreo de transacciones.	No hay Benchmark ni Objetivo de mejores prácticas para Resolución en el Contacto. Los objetivos y resultados deben ser consistentes con los Objetivos y Resultados de Satisfacción del Cliente.	Mensual
	4.3	Ventas - Debe hacerse seguimiento de la tasa de conversión (por ej.: porcentaje de llamadas con una venta) o volumen de conversión (por ej.: dólares vendidos).	Número de transacciones donde el objetivo de ventas/ingresos es alcanzado (por ej.: se hace una venta o una cita) como un porcentaje del número total de transacciones atendidas o Valor total o volumen de ventas/objetivo de ingresos alcanzado en cierto período.	Los servicios que tienen un objetivo relacionado con los ingresos (por ej.: hacer citas, completar encuestas, salvar clientes, generar oportunidades de ventas), deben utilizar esta métrica.	Los objetivos para ventas/ingresos dependerán del Programa.	Mensual
		Volumen - (por ej.: número de llamadas recibidas por período.			Las métricas de volumen no requieren un objetivo.	Mensual

	Eficiencia	4.3	Utilización de RACs – Porcentaje de tiempo pago que los RACs invierten en trabajo productivo o están disponibles para manejar transacciones del cliente.	Se debe calcular como: $\frac{\text{Tiempo Productivo} + \text{Tiempo Disponible}}{\text{Horas Pagas on site}}$	Trabajo productivo incluye tiempo de manejo de llamadas y tiempo utilizado en otro tipo de transacciones del cliente (Por ej.: casos de correspondencia). El tiempo disponible es el tiempo en el que los RACs están esperando transacciones.	86%	Mensual
		4.3	TMO - El tiempo promedio que lleva manejar una transacción en Tiempo Real, incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el cliente.	Se debe calcular como: $\frac{\text{Tiempo Total de Manejo (inc. ACW)}}{\text{Transacciones Manejadas}}$	Tiempo promedio utilizado por transacción respondida, inclusive hablando con el cliente (tiempo medio de conversación (ATT)), en hold con un cliente, o en tiempo posterior a la llamada (ACW).	Los objetivos de eficiencia son mejor definidos con un objetivo de mejora sostenida y pueden basarse inicialmente en estimaciones de presupuesto o indicadores financieros similares.	Mensual
		2.5/ 4.3	Ocupación - Debe hacerse seguimiento del tiempo que el RAC está ocupado en trabajo productivo como porcentaje del tiempo que está disponible para hacer trabajo productivo.	Se debe calcular como: $\frac{\text{Tiempo Productivo}}{\text{Tiempo Productivo} + \text{Tiempo disponible}}$	La ocupación varía significativamente de programa en programa, dependiendo de un número de factores como reglas de planificación, horas de apertura, volumen de transacciones, etc.		Mensual

PCRCs – Transacciones Diferidas Asistidas	Item	Métricas requeridas para Transacciones Diferidas Asistidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones especiales	Benchmark o Mejor Práctica de Objetivo	Frecuencia	
Transacciones Diferidas Asistidas: Las Transacciones Diferidas se tipifican por: <ul style="list-style-type: none"> El cliente no participa activamente del tiempo en cola. El centro determina cuándo procesar la transacción. La duración del ciclo para transacciones diferidas usualmente se mide en horas o días. Las transacciones que esperan ser procesadas se llaman pendientes. Los tipos de PCRCs que son transacciones diferidas son: <ul style="list-style-type: none"> Emails Web Mails Cartas y Faxes Devolución de llamadas (Callbacks) Procesamiento de mensajes de Correo de Voz Escalamientos Internos (excepto transferencias en vivo) 	Servicio	2.5/ 4.3	Puntualidad – Debe hacerse seguimiento del porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo .	Se debe establecer la duración de ciclo y el objetivo de duración de ciclo antes de que se pueda medir la puntualidad. Puntualidad es el porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo.	El objetivo de duración de Ciclo es el objetivo de tiempo para procesar una transacción de punta a punta desde la perspectiva del cliente. Donde no es apropiado o posible medir Puntualidad o Pendientes al nivel del centro para un programa, como en una operación de cola compartida, entonces el E-PSIC debe medir Cumplimiento de la Programación para cada locación que participa en la cola compartida.	95% para cualquier requisito de duración de Ciclo.	Mensual
		2.5/ 4.3	Pendientes - (por ej.: tiempo promedio de atraso de las transacciones no procesadas puntualmente).	Tiempo promedio de atraso de las transacciones aún no procesadas, que están más allá del objetivo de duración de ciclo.	Promedio Ponderado de "fotos diarias".	Tiempo promedio de atraso de 24 hs. o 1 ciclo de atraso, el que sea más corto.	Mensual
		4.3	Tasa de Escalamiento – (por ej.: % de transacciones que son escaladas a otro equipo que tomará la responsabilidad de resolver la transacción).	Medida como el número de transacciones que fueron escaladas como porcentaje del número de transacciones manejadas. $\frac{\text{Número de transacciones escaladas} * 100}{\text{Número de transacciones manejadas}}$	Esto se mide cuando el escalamiento es una opción para el RAC durante el manejo de la transacción.	Objetivo definido en base a las expectativas del cliente o dueño interno del proceso.	Mensual
	Calidad	4.3	Precisión de Escalamientos - (por ej.: % de transacciones que fueron escaladas a otro equipo para tomar la responsabilidad de resolver las transacciones que fueron escaladas correctamente).	Esto puede ser medido directamente por el equipo de escalamiento o indirectamente a través del análisis de casos – como ser Sin fallas encontradas o No se usaron piezas en un entorno de soporte técnico. $\frac{\text{Cant. trans. escaladas correctamente}}{\text{Cant. transacciones escaladas}} \text{ O } \frac{\text{Cant. trans. escaladas incorrectamente}}{\text{Cant. transacciones escaladas}}$	Puede ser medida como % Defectuoso o % Correcto. Debe también medirse cuando los escalamientos o transferencias son hechos entre departamentos, niveles, front office / back office etc.	Objetivo definido en base a las expectativas del Cliente o dueño interno del proceso pero debería ser >90%.	Mensual

<ul style="list-style-type: none"> - Excepciones - Procesamiento de pagos - La mayoría de las funciones Back Office - Procesamiento de pedidos - Ensamblado del Producto - Selección, Empaque y Envío - Procesamiento de Devoluciones - Recepción de Material y Almacenamiento - Despacho de Servicio - Manejo de Casos - Procesamiento de pedidos de Literatura de Campaña. - Procesamiento de lista de No Llamar - Procesamiento de archivos del cliente - Activación de Cuentas - Procesamiento de correo - Recepción y Preparación de transacciones - Actualizaciones de las bases de datos - Procesamiento de transacciones - Procesamiento de transacciones defectuosas o, transacciones que no se pueden manejar - Almacenamiento de transacciones - Recuperación de transacciones 	2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico Cliente (ej.: tasa de precisión de errores críticos que afectan al cliente de las transacciones monitoreadas).	Errores que son críticos desde la perspectiva del cliente (Por ej.: información errónea, maltratar al cliente [Por ej.: falta de respeto], no resolver el problema del cliente, etc.). $\frac{\text{Transacciones sin EC Cliente}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico Cliente Medido por Unidad— donde unidad = una transacción	<p>Cuando se miden satisfactores e insatisfactores: 95% (por Unidad)</p> <p>Cuando se miden sólo satisfactores: 98% (por Unidad)</p>	Mensual	
		2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico Negocio - (por ej.: tasa de precisión de errores críticos de las transacciones monitoreadas que afectan al negocio).	Errores que son críticos desde la perspectiva del E-PSIC o del Cliente pero que no impactan negativamente en el cliente. $\frac{\text{Transacciones sin ECN}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico para el Negocio. Medido por Unidad – donde una unidad = una transacción	90%	Mensual
		2.4/ 4.3	Precisión Error Crítico de Cumplimiento (por ej.: tasa de precisión de errores críticos de cumplimiento de las transacciones monitoreadas).	Errores asociados con Cumplimiento de normas Nacionales, Estatales o Federales o cumplimiento con cualquier ente regulador de la industria. $\frac{\text{Transacciones sin Errores CC}}{\text{Transacciones Monitoreadas}}$	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no</u> tienen un Error Crítico de Cumplimiento. Medido por Unidad – donde una Unidad = una transacción	99.5% Sin embargo esto varía con los requisitos del ente regulador.	Mensual
		4.3	Resolución en el Contacto - Debe hacer el seguimiento de Resolución de Problemas o Resolución en el Primer Contacto.	Número de transacciones que se resolvieron como un porcentaje del número total de transacciones manejadas, o Número de transacciones que se resolvieron durante el primer contacto como un porcentaje del número total de transacciones manejadas.	No hay una manera consistente en la industria de medir la Resolución en el Contacto. Los enfoques incluyen medir en una encuesta al cliente, analizando las transacciones repetidas en la información del CRM o durante el monitoreo de transacciones.	No hay Benchmark ni mejores prácticas para Resolución en el Contacto. Los objetivos y resultados deben ser consistentes con los Objetivos y Resultados de Satisfacción del cliente.	Mensual

<ul style="list-style-type: none"> - Provisión de Producto - Reabastecimiento de Materiales de Marketing 	Ventas	4.3	Ventas – De corresponder, debe hacerse seguimiento de la tasa de conversión (por ej.: porcentaje de llamadas con una venta) o volumen de conversión (por ej.: dólares vendidos).	Número de transacciones donde el objetivo de ventas/ingresos es alcanzado (por ej.: se hace una venta o una cita) como un porcentaje del número total de transacciones atendidas o Valor total o volumen de ventas/ objetivo de ingresos alcanzado en cierto período.	Los servicios que tienen un objetivo relacionado con los ingresos (por ej.: hacer citas, completar encuestas, salvar clientes, generar oportunidades de ventas), deben utilizar esta métrica.	Los objetivos para ventas/ingresos dependerán del Programa.	Mensual
			Volumen - (por ej.: número de transacciones recibidas por período).			Las métricas de volumen no requieren un objetivo.	Mensual
	Eficiencia	4.3	Eficiencia – (por ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora RAC, costo por transacción).	No se requiere una métrica específica siempre y cuando: - Se comparen unidades de entrada y salida, y - Sea relevante para el PCRC que se está midiendo.	Una métrica común usada para gestionar la eficiencia de las transacciones diferidas es el número de transacciones procesadas por período de tiempo dado (usualmente una hora o día de RAC) en vez de medir el tiempo de manejo, ya que puede ser más difícil medir esto sin una herramienta especializada para hacer seguimiento de transacciones.	Los objetivos de eficiencia son mejor definidos con un objetivo de mejora sostenida y pueden basarse inicialmente en estimaciones de presupuesto o indicadores financieros similares.	Mensual

PCRCs – Transacciones de Servicios No Asistidas	Item	Métricas requeridas para Transacciones de Servicios No Asistidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones especiales	Benchmark o Mejor Práctica de Objetivo	Frecuencia	
Transacciones de Servicios No Asistidas: Manejo de los contactos del cliente mediante un servicio basado en un sistema que no involucra a un agente en vivo. Los PCRCs no asistidos típicos son: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio prestado a través de la Web - Servicio prestado a través de una aplicación móvil - IVR de Autoayuda 	Servicio	4.4	Tasa de Servicio – (por ej.: Tasa de compleción de los clientes que utilizan el servicio).	Total de interacciones completadas utilizando la funcionalidad del servicio dividido por la cantidad total de transacciones elegibles para el servicio.	La cantidad de transacciones elegibles para el servicio, son las transacciones en las que el cliente tiene una interacción significativa con el sistema, para tratar de obtener información específica o una resolución.	No hay un benchmark o mejores prácticas para Tasa de Servicio.	Mensual
		4.4	Funcionalidad de los Sistemas - (por ej.: % de tiempo durante el cual el sistema funciona a pleno; latencia del sistema).	La base de estas mediciones debe ser la plena funcionalidad del sistema desde la perspectiva del cliente y no simplemente la disponibilidad del hardware.	Las métricas deberían medirse en el tiempo total. Se espera que los sistemas de canales no asistidos estén disponibles 24/7.	>99.6% Funcionalidad de los sistemas	Mensual
		Volumen	Cantidad total de transacciones elegibles para el servicio.				Mensual
	Calidad	2.4/ 4.4	Tasa de Defecto - (por ej.: la cantidad de defectos detectados durante el testeo del canal).	Ejemplos, sin limitarse a: <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de clientes que abandonaron el autoservicio • La cantidad de defectos detectados durante el chequeo de los sistemas • La cantidad de defectos determinados durante el chequeo de transacciones completadas • El porcentaje de clientes que cometieron errores mientras usan el sistema. 	Los defectos identificados durante el chequeo de sistemas deben ser de consideración y que probablemente causen impacto en el cliente o en el negocio.	No hay un benchmark o mejores prácticas para Calidad de Servicios no Asistidos.	Mensual

	Ventas	4.4	Ventas – De corresponder – por ej.: tasa de éxito, valor monetario por contacto).	Número de contactos donde el objetivo de ventas/ingresos es alcanzado como un porcentaje del número total de contactos recibidos, ó Valor total o volumen de ventas/objetivo de ingresos alcanzado en cierto periodo.	Los servicios que tienen un objetivo relacionado con los ingresos (por ej.: hacer citas; completar encuestas) deben utilizar esta métrica.	Los objetivos para ventas/ingresos dependerán del Programa.	Mensual
	Costo	4.4	Costo o Eficiencia - (por ej.: Costo por transacción; Tasa de Desvío - % de transacciones desviadas de los canales asistidos).	El costo por transacción se mide como el costo de prestar el servicio /la cantidad total de transacciones elegibles para el servicio. Tasa de desvío es la cantidad de contactos que fueron desviados y no llegaron a un canal asistido.		No hay un benchmark o mejores prácticas para el costo por Transacción	Mensual

Anexo 2: Procesos Clave de Apoyo

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
Gestión del IVR Provisión y mantenimiento de hardware y software del IVR utilizado para el ruteo de un cliente a información automatizada o a la fila de atención de RACs que sea apropiada.	Servicio	4.5	Tasa de Abandono (por ej.: porcentaje de personas que llaman que contactan el IVR, no realizan ninguna tarea significativa y abandonan).	El número total de clientes que llamaron y abandonaron la llamada en el IVR (Sin llevar a cabo un auto-servicio) como porcentaje del total de llamadas atendidas por el IVR.		Trimestral
		4.5	Tasa de Salida (por ej.: porcentaje de personas que llaman, que contactan el IVR, realizan o no alguna tarea significativa, pero eligen salir hacia un RAC o salen por "error out").	La Tasa de Salida se define como la suma de las tasas de "Opt Out" y "Error Out".	Opt out son aquellos que llaman y seleccionan una opción para ir directamente a un RAC sin seleccionar entre las opciones ofrecidas en el IVR. Los Error Out son aquellos que llaman y no seleccionan una opción válida en el IVR. (Por ej.: seleccionan "4" cuando sólo hay opciones para 1, 2 y 3).	Trimestral
	Calidad	4.5	Precisión en el Ruteo – (Por ej.: % de transacciones que son ruteadas correctamente según diseño del IVR).	Generalmente hay dos mediciones – Técnica y de comportamiento. La precisión técnica mide el porcentaje de llamadas que son técnicamente enviadas al agente que corresponda según conjunto de habilidades, por diseño del IVR (Por ej.: se supone que el nodo 1 del IVR debería ser enviado a agentes con el conjunto de habilidades 1). La precisión de comportamiento mide el porcentaje de llamadas identificadas con precisión por el cliente usando el IVR (Por ej.: para una aerolínea, qué % de llamadas de reservas internacionales fueron de clientes que buscaban una reserva internacional).		No hay un benchmark o mejores prácticas para las Métricas de IVR.

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
Telecomunicaciones Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (por ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, conmutador de telecomunicaciones, teléfonos RACs y software de gestión de llamadas).	Servicio	4.5	Disponibilidad/Acceso (por ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad).	El número de minutos de disponibilidad del conmutador como un porcentaje del total de minutos en que el servicio está en funcionamiento.	Debería ser calculada como el porcentaje del horario de servicio.	99,6% Mensual
		4.5	Transacciones Bloqueadas (por ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o configuración de redes, troncales o PBX).	Número de llamadas que reciben un tono de ocupado como un porcentaje del total de llamadas ofrecidas.	Si el reporte de bloqueo de llamadas no está disponible, la capacidad máxima de utilización mensual de las troncales puede ser reportada. Si los datos de satisfacción e insatisfacción del cliente indican un problema con el acceso de los clientes, esta métrica debe ser reportada más frecuentemente.	0% Trimestral
Gestión de los Sistemas de Producción Provisión y mantenimiento de hardware y software de apoyo de los sistemas utilizados por el personal del E-PSIC para llevar a cabo un PCRC	Servicio	4.5	Disponibilidad/Acceso (por ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento).	El número de minutos de disponibilidad del sistema de información como un porcentaje del total de minutos en que el servicio está en funcionamiento.	Esto debería ser calculado como el porcentaje del horario de servicio. Es aceptable reportar cada sistema por separado. De todas maneras esto debería ser combinado para crear una sola métrica para los cálculos de niveles.	99,6% Mensual
Gestión del contenido Mantener actualizadas y precisas las bases de conocimiento.	Calidad	4.5	Puntualidad (por ej.: Puntualidad en el procesamiento de actualizaciones de información dentro del objetivo de duración de ciclos).	El número de actualizaciones que fueron procesadas en el tiempo objetivo como un porcentaje del total de actualizaciones.		No hay un benchmark o mejores prácticas para métricas de Base de conocimientos Mensual
		4.5	Precisión del Contenido (por ej.: porcentaje de búsquedas en las que la información fue correcta)	Cantidad de chequeos de contenido que fueron completos y precisos, como porcentaje de la cantidad de chequeos completados.	Estos datos pueden ser muestreados. Esta métrica debe considerar ambas, información incompleta (compleción) e información imprecisa (precisión)	Mensual

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia	
Provisión de Mesa de Ayuda Interna Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/ mover/ cambiar) equipos de telecomunicaciones o sistemas de información.	S	4.5	Puntualidad (por ej.: Puntualidad por nivel de gravedad).	El porcentaje de tickets que se resuelven dentro del tiempo objetivo.	Es aceptable definir un objetivo de tiempo de resolución para cada ticket sobre la base de su gravedad.	Generalmente 90% o más.	Mensual
		4.5	Calidad (por ej.: Precisión de la solución/reparación).	Porcentaje de tickets que no se re-abren. Si se mide la calidad de las transacciones monitoreadas, estos datos pueden ser muestreados.	Se deben desarrollar las reglas del negocio para que definan cuando un incidente se re-abre.		Mensual
Pronóstico de volumen y TMO Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de servicio en forma óptima y eficiente.	Calidad	2.5/4.5	Precisión de Pronóstico de Planificación (por ej.: Volumen de transacciones real vs. pronosticado, para el pronóstico desarrollado para identificar los niveles de personal requerido para reclutar/ contratar y formar personal).	La variación porcentual semanal absoluta promedio entre los volúmenes reales y pronosticados de transacciones.	Debe tener en cuenta el tiempo de desfase operacional para el reclutamiento y la formación. Se debe calcular a nivel semanal.	Varios objetivos que dependen de la volatilidad de la tasa de llegada de transacciones.	Mensual
		2.5/4.5	Precisión de Pronóstico de Volumen para Programación (por ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, al nivel del intervalo para el pronóstico desarrollado para crear programaciones para el personal existente).	El % de intervalos donde el volumen de transacciones real está entre +x% y -y% del volumen pronosticado.	Debe tener en cuenta el tiempo de desfase operacional para la programación. Debe ser calculado al nivel del intervalo.	Varios objetivos que dependen de la volatilidad de la tasa de llegada de transacciones.	Mensual
		2.5/4.5	Precisión de Pronóstico de TMO para Programación (por ej.: TMO real vs. TMO pronosticado a nivel diario para el pronóstico de TMO usado para generar programaciones para el personal existente).	El % de días donde el TMO real de las transacciones está entre +x% y -y% del pronóstico de TMO.	Debe tener en cuenta el tiempo de desfase operacional para la programación. Se reporta mensualmente basado en datos diarios.	Varios objetivos que dependen de la volatilidad del tiempo de manejo de transacciones.	Mensual

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia	
Reclutamiento /Contratación Obtener los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de dotación de la operación.	S	3.2/4.5	Puntualidad (por ej.: porcentaje de solicitudes de contratación del personal cubiertas a la fecha objetivo).	Porcentaje de solicitudes de personal cubiertas para la fecha objetivo.	Reclutar más personal del requerido no resulta en una puntualidad mayor al 100%. El máximo es 100%.	Generalmente 90% o más	Mensual
		3.2/4.5	Calidad de Reclutamiento (por ej.: tasa de retención entre el nuevo personal).	El número de RACs nuevos todavía en el negocio después de 3 meses como porcentaje del total reclutado en el mes.	Las cifras deberían ser reportadas en el mes de reclutamiento. Habrá una demora en el reporte, debido al desfase de 3 meses.	80%	Mensual
Formación Formación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento.	Calidad	3.3/4.5	Calidad de Formación (por ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la formación).	El porcentaje de RACs nuevos que aprueban el monitoreo al final de sus primeros 30 días en el puesto.	Es mejor mirar el desempeño en la última sesión de monitoreo del período de 30 días.	90%	Mensual
Implementación de Nuevos Programas Puntualidad en el cumplimiento de los hitos de implementación.	Servicio	2.13/4.5	Puntualidad (por ej.: porcentaje de los componentes de programa entregados puntualmente).	El porcentaje de hitos que son completados en la fecha planeada o antes.	No es la mejor práctica, pero cumple con el seguimiento de Puntualidad solamente respecto de la fecha acordada de "ir en vivo".	Generalmente 90% o más.	Mensual
Gestión en Tiempo Real Asegurar la correcta implementación de la programación o nómina.		2.6/4.5	Adhesión - (por ej.: Adhesión a la Programación, Conformidad, Cumplimiento de la Programación).	No se requiere una métrica específica. Los ejemplos pueden ser: medir cumplimiento de la programación (¿Estaba presente el número correcto de RACs en cada intervalo comparado con la programación?); Adhesión a la Programación (¿adhirió cada RAC a la programación como estaba previsto?); Conformidad con la Programación (¿Se cumplió con el total de horas programadas?)			Mensual
Rotación Evaluar la tasa de desvinculaciones de personal para RACs y Líderes de Equipo	Recursos	3.8/4.5	Rotación de RACs - Rotación anualizada de RACs calculada tanto al nivel del programa como al nivel de la entidad.	Número de Agentes que se fueron y que fueron reemplazados como % del total de Agentes.	Debe ser medida por persona, no por ETC. La anualización puede estar basada en un mes o más de datos. Se recomienda que un mes de datos se use para	Objetivos fijados en base a un entendimiento de los costos de la rotación y el impacto en Servicio, Calidad y Costos.	Al menos Trimestral

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
				programas de gran escala y hasta 12 meses para programas más chicos. Al nivel de la entidad el cálculo está basado en el número de personas que se fue de la Entidad. Al nivel del programa se basa en el número de personas que abandono el puesto en el programa (esto incluye ascensos a otros puestos en el mismo programa).		
	3.8/ 4.5	Rotación de Supervisores- Rotación anualizada de personal de Líder de Equipo, calculada tanto al nivel del programa como al nivel de la entidad.		Para programas chicos con muy pocos Líderes no se requiere la medición de rotación de Líderes de Equipo.	Objetivos fijados en base a un entendimiento de los costos de la rotación y el impacto en Servicio, Calidad y Costos.	Al menos Trimestral
Ausentismo Calcular la cantidad de tiempo que se pierde debido al Ausentismo no programado.	3.8/ 4.5	Ausentismo de RACs (por ej.: % de horas perdidas por ausentismo). Se debe medir al nivel del programa y a nivel de la entidad.	Esto se calcula como el número de horas perdidas por ausencias de corto plazo como porcentaje de las horas programadas.	Incluye ausentismo de corto plazo por cualquier motivo. Este se define como el ausentismo por cualquier razón de aquel personal que estaba programado para trabajar. <i>Nota: No incluye ausentismo de largo plazo. Los RACs se consideran ausentes de largo plazo cuando ya no se incluyen en la elaboración de la programación habitual.</i>	No hay un Objetivo de mejores prácticas para ausentismo.	Al menos Trimestral

Anexo 2: Procesos Clave de Apoyo de E-PSICs

PCA	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
Informes sobre el Desempeño a Clientes Contratantes Reporte de la información tal como es requerida por los clientes. Comúnmente llamados reportes diarios, semanales o mensuales	Servicio 2.21/ 4.5	Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente)	Porcentaje de informes enviados al cliente contratante a la fecha estipulada para el envío del informe o antes de la misma.		A acordar con el cliente contratante. Típicamente en el rango de 95% a 100% dependiendo del volumen de informes	Mensual
	Calidad 2.21 /4.5	Precisión Error Crítico (por ej., Porcentaje de reportes sin errores marcados por el cliente contratante)	Porcentaje de reportes sin errores	Se lo puede calcular por unidad o por oportunidad	Dependiendo del método de cálculo y cantidad de informes, estará en un rango del 90% a 100%	Mensual
Facturación a Clientes Contratantes Facturación al cliente por los servicios prestados.	Servicio 2.22/ 4.5	Puntualidad (ej.: Puntualidad en el envío de la factura al cliente)	Porcentaje de facturas enviadas al cliente en la fecha estipulada para el envío o antes de la misma.	La fecha de envío límite se establecerá por políticas contables internas.	Típicamente 100% debido a la importancia del pago al E-PSIC	Mensual
	Calidad 2.22/ 4.5	Precisión Externa (ej.: valor de notas de crédito)	Porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado	El crédito debe reportarse para el mes de la facturación. Esto puede generar un desfase en los informes hasta que se conozcan todos los créditos.	98% o mayor	Mensual
Respuesta a RFXs Respuesta a Requerimientos de propuestas, información, cotización	Servicio 2.17/ 4.5	Puntualidad (ej, Puntualidad para alcanzar el tiempo límite de RFX)	Porcentaje de RFXs que se responden en o antes del tiempo de respuesta límite.	Esto puede ser medido a nivel global de RFX o al nivel de componente de RFX. (ej: cumplimiento del plazo para registrar la intención de responder)	Dependiendo del volumen de RFXs pero típicamente en el rango de 95 a 100%	Como mínimo trimestralmente

Anexo 3: Métricas de la Experiencia del cliente

Métricas Clave de la Experiencia del cliente	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
Experiencia del cliente que se contacta en entornos de multicanalidad Evaluación de la experiencia de clientes que utilizan más de un canal para resolver un problema o solicitud. Nota: Esta métrica solo aplica a los E-PSICs que son responsables de atención al cliente a través de múltiples canales (por ej.: teléfono, email, chat, redes sociales o servicio on-line).	Experiencia del cliente	4.1 Experiencia del Cliente que se contacta en entornos de multicanalidad (por ej.: Índice de Esfuerzo del Cliente)	No se requiere una métrica específica en tanto que: Se haga seguimiento de la experiencia del cliente con la organización en lo concerniente al modo en que se resuelve un problema o requerimiento.	Debe cubrir la experiencia a través en todos los canales que el cliente puede haber usado.	Los objetivos para la experiencia multicanal del cliente son mejor definidos usando benchmarks de empresas de alto desempeño. Si los datos no están disponibles, entonces se debe definir el objetivo para impulsar la mejora.	Al menos Trimestral
		4.1 Satisfacción Global del Cliente – Se debe hacer seguimiento de la Satisfacción global del cliente para cada canal a nivel de cada transacción y a nivel de programa.	Número de respuestas a las encuestas que puntúan Top Two Box a la satisfacción global como porcentaje de todas las encuestas respondidas recibidas.	COPC Inc. usa una escala de 5 puntos con un punto medio neutral. Se pueden utilizar otras escalas. Si se utiliza otra escala, el PSIC debe definir la métrica apropiada de acuerdo con los puntos de dicha escala. Es también responsabilidad del PSIC demostrar que el objetivo es de alto desempeño.	85% Top-Two Box en una escala de 5 puntos con un punto medio neutral.	Mensual
Satisfacción e Insatisfacción del Cliente La Experiencia del cliente con un canal se evalúa midiendo cuán satisfecho/insatisfecho está el cliente con el servicio provisto por el PSIC.	Experiencia del cliente	4.1 Insatisfacción Global del Cliente – Se debe hacer seguimiento de la Insatisfacción global del cliente para cada canal a nivel de cada transacción y a nivel de programa.	Número de respuestas a las encuestas que puntúan bottom box a la satisfacción Global como porcentaje del total de encuestas completadas recibidas.		Generalmente 5% o menos bottom Box en una escala de 5 puntos con un punto medio neutral.	Mensual
		4.2 Satisfacción Global del Cliente contratante – Se debe hacer el seguimiento de la Satisfacción global del Cliente al nivel del programa, al nivel del cliente.	Número de respuestas a las encuestas que puntúan top two box como porcentaje del total de encuestas recibidas.	Si se reciben muy pocas encuestas, es obligatorio reportar un puntaje promedio.	80% Top-Two Box en una escala de 5 puntos donde el punto del medio es neutral.	Trimestral
Satisfacción e Insatisfacción del Cliente Contratante Evaluar cuán satisfecho/insatisfecho están los	Satisfacción					

Métricas Clave de la Experiencia del cliente	Ítem	Métricas Requeridas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Benchmark u Objetivo de Mejores Prácticas	Frecuencia
clientes contratantes con el servicio provisto por el E-PSIC.						
	4.2	Puntualidad en la Gestión de Quejas – Se debe hacer el seguimiento de Puntualidad para Resolver o de la Puntualidad para Responder a las quejas de los clientes contratantes.	Número de quejas respondidas o resueltas dentro de la duración de ciclo objetivo como un % del total de quejas recibidas.		Generalmente mayores que 95% para cualquier duración de Ciclo	Mensual