

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Facultad de Ciencias Administrativas.

Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Título:

Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plusservices basado en Balanced Scorecard.

Presentado por:

Roxana Vanessa Tigua López

Tutor:

M.A.P. Ing. Carlos Villegas Sánchez

Guayaquil - Ecuador

2014

Agradecimiento

A Dios por regalarme salud, vida para concluir con este reto muy importante en mi vida.

A mis padres Fanny y Pedro por apoyarme siempre en cada momento, hermanas, tías, tíos por darme aliento para no declinar.

A mis amigos del trabajo y universidad quienes con su aporte y colaboración enriquecieron los análisis en el proyecto.

Al M.A.P Ing. Carlos Villegas quien fue un guía para la culminación del mismo.

Roxana Vanessa Tigua López

Dedicatoria

Dedico este presente proyecto principalmente a Dios por ser el inspirador en cada paso que doy, a mis padres por ser los guías en la senda de cada acto que realizo, hermanas, tías, amigas y amigos por el incentivo que me dieron para seguir adelante con este objetivo, al M.A.P. Ing. Carlos Villegas por brindarme sus conocimientos y apoyo para la elaboración del proyecto.

Roxana Vanessa Tigua López

Índice general.

Agradecimiento.	i
Dedicatoria.	ii
Índice general.	iii
Índice de gráficos.	vi
Índice de tablas.	viii

Tabla de contenido

Capítulo I.....	1
1.Introducción.	1
1.1 Tema de Investigación.	1
1.2 Diagnóstico: Contexto.....	1
1.3 Planteamiento del Problema.....	3
1.4 Reseña Histórica del Call Center Plusservices.....	7
1.5 Definición del Problema.....	7
1.5.1 Formulación del Problema de Investigación.....	8
1.5.2 Sistematización del Problema.	8
1.6 Justificación.....	8
1.6.1 Delimitación del Problema de Investigación.....	9
1.6.2 Limitación del problema de investigación.	10
1.6.3 Importancia del Estudio.	10
1.7 Objetivos de la investigación.	10
1.7.1 Objetivos Generales.	10
1.7.2 Objetivos Específicos.....	10
1.8 Intencionalidad de la investigación.	11
Capitulo II	12
2. Marco Teórico.....	12

2.1	Antecedentes de la Investigación.....	12
2.1.1	Origen de los Call Centers.....	12
2.1.2	Beneficios de la implementación del Call Center.	16
2.1.3	Proceso de un Call Center.	17
2.2	Fundamentación Teórica.....	20
2.2.1	Planificación Empresarial.....	20
2.2.2	Indicadores De Gestión.	21
2.2.3	Balanced Scorecard.	22
2.2.4	Beneficios del Balanced Scorecard.	23
2.2.5	Estrategia.	25
2.2.6	Barreras para la ejecución de la estrategia.	25
2.2.7	Mapa Estratégico.....	26
2.2.8	Call Center Plusservices.....	29
2.3	Marco Legal.	44
2.4	Estado del arte o del conocimiento.	46
2.5	Marco Conceptual.	50
2.6	Hipótesis o Anticipaciones Hipotéticas.....	57
2.7	Variables o Criterios de Investigación.	57
2.7.1	Operacionalización de las Variables e Indicadores.	58
Capitulo III.....		61
3	Metodología de la investigación.	61
3.1	Modalidad de investigación.	61
3.1.1	Investigación de campo.....	61
3.1.2	Investigación Documental.....	62
3.2	Tipo y métodos de investigación.....	62
3.2.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos guía de pautas.	65
3.3	Recursos: fuentes, cronogramas, presupuestos.	66
3.3.1	Recursos Materiales.	66

3.3.2 Cronograma de actividades para la recolección de datos	66
3.3.3 Presupuesto para la recolección de datos	67
3.4. Análisis Situacional.....	67
Análisis FODA.....	67
3.5 Población y muestra.	70
3.5.1 Población.....	70
3.5.2 Muestra.....	70
3.6 Tratamiento e interpretación de datos	71
Capitulo IV.....	94
4 Diseño de la propuesta.	94
4.1 Tema.....	94
4.2 Justificación.....	94
4.3 Objetivo de la Propuesta.	95
4.4 Institución.....	96
4.3.1 Misión.	96
4.3.2 Visión.	96
4.3.3 Capacidad operativa	97
4.5 Objetivos Estratégicos.....	100
4.5.1 Mapa estratégico.	101
4.5.2 Definición de la relación que tienen los objetivos estratégicos con los indicadores de gestión.	102
4.6 Desarrollo de indicadores.....	104
4.7 Mejoras de acuerdo al monitoreo que se realiza con el cuadro de mando	125
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	127

Índice de Figuras.

Figura 1. Call Centers.....	14
Figura 2. Proceso de Call Center.....	18
Figura 3. Capacidad de Redes.....	18
Figura 4. Flujograma Telemarketing.....	19
Figura 5. Planificación empresarial.....	20
Figura 6. Aspectos Generales y Teóricos de la Planificación.....	21
Figura 7. Indicadores factores claves.....	22
Figura 8. Barreras de ejecución.....	25
Figura 9. Organigrama General.....	32
Figura 10. Organigrama de Telemarketing.....	33
Figura 11. Cuadro de Mando Integral.....	52
Figura 12. FODA.....	68
Figura 13. Análisis DAFO Plus servicios.....	69
Figura 14. Aplicación tipo de indicadores.....	73
Figura 15. Conocimiento sobre herramientas de indicadores.....	74
Figura 16. Conocimiento sobre indicadores de gestión.....	75
Figura 17. Razones al no logro de objetivos institucionales.....	76
Figura 18. Modelos administrativos o herramientas para indicadores de gestión.....	77
Figura 19. Recomendaciones para cumplir con los objetivos.....	78
Figura 20. Conocimiento del recurso humano hacia objetivos del departamento.....	79
Figura 21. Recurso humano sobre los objetivos de la empresa.....	80
Figura 22. Género.....	81
Figura 23. Nivel de Instrucción.....	82
Figura 24. Tiempo en la institución.....	83
Figura 25. Conoce al Balanced Scorecard.....	84
Figura 26. Conocimiento del Balanced Scorecard.....	85
Figura 27. Aplicación de nuevas estrategias para tener una mejor gestión.....	86
Figura 28. Ha sido capacitado en los últimos meses.....	87
Figura 29. Esta de acuerdo con el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión....	88
Figura 30. Ha sido capacitado en las funciones que desempeña.....	89
Figura 31. El área operativa contribuye a beneficios institucionales.....	90
Figura 32. La herramienta permitirá monitorear la gestión.....	91

Figura 33. Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo podría mejorarlos.....	92
Figura 34. Debería existir evaluaciones para medir inhibidores de ascenso.	93
Figura 35. Gestión del call center Plusservices.	96
Figura 36. Gestión de Campañas.....	97
Figura 37. Capacidad Operativa.	97
Figura 38. Clientes.....	98
Figura 39. Plataformas tecnológicas.....	99
Figura 40. Seguridad Informática.	99
Figura 41. Mapa estratégico del call center Plusservices.	101
Figura 42. Estrategia financiera.....	106
Figura 43. Perspectiva financiera actual vs objetivo 2014.	107
Figura 44. KPI Perspectiva financiera.	108
Figura 45. Estrategia del cliente.	110
Figura 46. Perspectiva del cliente actual vs objetivo 2014.....	111
Figura 47. KPI Perspectiva del cliente.	112
Figura 48 Plantilla de evaluación	113
Figura 49. Estrategia de proceso interno.	115
Figura 50. Perspectiva de procesos internos actual vs objetivo 2014.	116
Figura 51. KPI Perspectiva de procesos internos.	117
Figura 52. Estrategia de aprendizaje y crecimiento.....	119
Figura 53. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento actual vs objetivo 2014.	120
Figura 54. KPI Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	121
Figura 55. Competencias Plusservices.	122
Figura 56. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Causas y Efectos.....	6
Tabla 2. Variable Dependiente.	58
Tabla 3. Variable Independiente.....	59
Tabla 4. Variable Independiente.....	60
Tabla 5. Presupuesto recolección de datos.	67
Tabla 6. Aplicación tipo de indicadores.	73
Tabla 7. Conocimiento sobre herramientas de indicadores.	74
Tabla 8. Conocimiento sobre indicadores de gestión.	75
Tabla 9. Razones al no logro de objetivos institucionales.....	76
Tabla 10. Modelos administrativos o herramientas para indicadores de gestión.	77
Tabla 11. Razones al no logro de objetivos institucionales.....	78
Tabla 12. Conocimiento del recurso humano hacia objetivos del departamento.	79
Tabla 13. Recurso humano sobre los objetivos de la empresa.	80
Tabla 14. Género.	81
Tabla 15. Nivel de Instrucción.	82
Tabla 16. Tiempo en la institución.	83
Tabla 17. Conoce al Balanced Scorecard.	84
Tabla 18. Conocimiento del Balnced Scorecard.	85
Tabla 19. Aplicación de nuevas estrategias para tener una mejor gestión.	86
Tabla 20. Ha sido capacitado en los últimos meses.	87
Tabla 21. Esta de acuerdo con el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión.	88
Tabla 22. Ha sido capacitado en las funciones que desempeña.	89
Tabla 23. El área operativa contribuye a beneficios institucionales.	90
Tabla 24. La herramienta permitirá monitorear la gestión.	91
Tabla 25. Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo podría mejorarlos.....	92
Tabla 26. Debería existir evaluaciones para medir inhibidores de ascenso.	93

Capítulo I

1. Introducción.

1.1 Tema de Investigación.

Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plus services basado en Balanced Scorecard.

1.2 Diagnóstico: Contexto.

Históricamente, los call centers aparecieron a través de la oportunidad de prestar un servicio contiguo por medio de teléfonos a diversos clientes.

Inicialmente era informativo y tenía un carácter agregado a la oferta principal del producto; sin embargo, la utilización del mismo se expandió extensamente, principalmente por dos factores:

- Fuerte competencia, haciendo de un servicio lujoso a habitual y necesario que forme parte del contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular, día a día existe menos tiempo ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Todo esto unido a una dinámica innovación tecnológica, pronostica un excelente por venir.

Actualmente no se ha abarcado con todas las expectativas planteadas en sus inicios; sin embargo, las compañías del sector trabajan continuamente por corregir e incrementar las carencias que día a día se presentan.

Existen muchos call centers diseñados para las diversas necesidades del cliente sean estos públicas o privadas como son:

- El IESS que atiende llamadas para asistencia médica, citas médicas.
- Cronix se dedica a cuidados de salud en casa; es decir, realizan la gestión de Telemedicina y en Tele Home Care.
- American Call Center realiza preventa de servicios, agenda de visitas comerciales, llamadas de bienvenida entre otras gestiones.
- Redatos brinda servicios de call center como apoyo a la cadena de valor de las empresas como son preventa de productos y servicios, venta directa – activa (unidad comercial del cliente), venta directa receptiva y toma de pedidos, entre otros; Smart Business, Coris del Ecuador.

Frente a esta evidente ausencia de indicadores para la gestión del call center generada por el crecimiento actual del personal; se contará con las perspectivas del Balanced Scorecard como lo son: la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite tener un diagnóstico de la empresa y la forma en cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión; a partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, se pueden tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el Balanced Scorecard puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

1.3 Planteamiento del Problema.

Debido al aumento en la oferta y demanda de recursos necesarios y servicios que proporcionan los call centers como es el recurso humano, la tecnología, proveedores-clientes, surge la necesidad de que el control crezca de forma equitativa en la misma medida que los recursos; por eso se crean los indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard.

Actualmente existen problemas generados al no llevarse a cabo este incremento en la misma proporción, es decir, los recursos a operar son mayores en relación a los diversos controles establecidos, lo que ocasiona el desperdicio de recursos valiosos para la organización como por ejemplo: la deserción inmediata de los nuevos empleados trae como consecuencia un reclutamiento, selección de personal y capacitación sin los resultados esperados, el alto índice de ausentismo de los empleados en la jornada laboral conlleva al incumplimientos de metas establecidas que se relacionan directamente con objetivos de ventas y por ende con la utilidad esperada, para ello debe existir un enfoque de mejoramiento continuo en el proceso del mismo.

Los indicadores de gestión no deben medirse simplemente mediante indicadores financieros, ni el cumplimiento de presupuesto; sino una metodología que le permita integrar factores determinantes en la organización y transformar las estrategias señaladas en acción.

Al momento se cuenta con indicadores que ayudan de una manera ventajosa pero que no cumplen en su totalidad con las expectativas creadas por las organizaciones, por ello antes de presentar el proyecto se realizó un previo análisis de cómo mejorar los procesos con los que se cuentan y cuáles serían las alternativas de solución para satisfacer al cliente interno y externo a través de este punto de contacto; ya que la falta de alineación de los procesos con la planeación estratégica de la entidad, la poca coordinación de los

procesos con otros y depuración de ciertos indicadores limitan a cumplir con la estrategia.

La problemática descrita anteriormente se pretende resolver con el presente estudio, entregándole a la entidad las herramientas necesarias para mejorar su gestión con la implementación de un sistema de indicadores basados en el Balanced Scorecard, se traduce la estrategia en acción con el fin de lograr beneficios como:

- Alineamiento estratégico.
- Integración entre los diferentes niveles.
- Seguimiento y control de planes.
- Herramientas de comunicación, motivación e incentivos.

Los call centers buscan alternativas que van desde el uso de sencillas hojas de cálculos hasta sofisticados software, desarrollados en base a las diversas herramientas administrativas utilizadas para traducir la estrategia de la empresa; mediante esto las empresas crean indicadores de gestión según sus necesidades que les permite mejorar el control vigente y al mismo tiempo evitar un desequilibrio en el manejo de la gran cantidad de recursos que posee.

Se ha decidido desarrollar y aplicar indicadores de gestión basado en los métodos del Balanced Scorecard con el afán de brindar un mejor control y aplicar las debidas estrategias para que sea posible tomar acciones de mejora.

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Al concluir el presente trabajo se hará uso de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral del call center para lograr que el sistema de indicadores presentado

posibilite crear un Proyecto de Mejora Continua y de esta manera aportar para la obtención de incremento de rentabilidad y satisfacción del cliente.

Este proyecto de investigación tiene como propuesta para la solución del problema planteado, implementar indicadores de gestión que midan el control para que los mandos altos puedan determinar las debidas estrategias transformando procesos internos, lo cual permitirá una mejor interacción con el cliente así como extraordinarias mejoras en costos, calidad, rapidez, rentabilidad para el negocio.

Dentro del manual de procedimientos, se plantea un cambio basado en procesos, esto implica una reorganización de flujos de trabajo; quién hace determinadas tareas, en qué lugares y en qué secuencia.

Para hacer funcionar los nuevos procesos, los call centers deben redefinir el trabajo en forma más amplia, aumentar la capacitación para apoyar estos trabajos y permitir que el personal de primera línea tome decisiones, así como redirigir los sistemas de recompensas y focalizarlos en los procesos y en los resultados; sin descuidar la parte medular de toda empresa que es el controlar que todos los procesos internos se ejecuten de la mejor manera.

Tabla 1. Causas y Efectos.

Causas	Problema	Efectos	Consecuencias
No se realiza el debido análisis sobre los indicadores bajo las perspectivas	Falta de Control y desconocimiento de la utilización de los indicadores de gestión	Incumplimiento de metas establecidas	Falta de crecimiento organizacional
Falta de compromiso del Recurso Humano		Permite interpretaciones equivocadas para los logros propuestos	No llegar a los resultados esperados al final de un período
Desconocimiento de las perspectivas del Balanced Scorecard		Los indicadores no reflejan la mejora continua, análisis de rentabilidad	

Elaborado por: La Autora

1.4 Reseña Histórica del Call Center Plusservices.

Es una filial de GEA Ecuador empresa líder en el mercado asistencial con más de 10 años de experiencia y más de 20 en varios países de Latinoamérica.

Plusservices inicia en mayo del 2002, se especializa en telemarketing, servicio al cliente, cobranzas, calidad, retención y cabina de atención telefónica.

Las instalaciones del Call Center se ubican en Piazza Ceibos, antes se encontraban en Edificio Previsora; pero debido al aumento de personal y para tener una adecuada infraestructura se realizó el cambio del mismo, la infraestructura está dividida de la siguiente forma: Pizza (80%), Ciudad Colón (10%) y Santa Martha (10%).

La empresa fue constituida con 20 personas, en el 2004 empezaron a aumentar cuentas y gestiones, hasta que en la actualidad cuentan con más clientes.

Su base se centra en el desarrollo profesional, excelencia en servicio e innovación de las soluciones; sus servicios incluyen el apoyo a sus clientes para que incrementen sus ingresos.

Utilizan herramientas tecnológicas que facilitan la gestión y generan prestación de servicio oportuno y seguro.

1.5 Definición del Problema.

Unas de las observaciones que se han obtenido en este trabajo de investigación, es la ausencia de un plan estratégico tanto operacional y administrativo que incluya los indicadores de impactos por cada producto que la empresa oferta, desde este punto, resulta interesante considerar la creación de un sistema de indicadores que pueda tener un mejoramiento continuo dentro de los procesos administrativos de la institución.

Es muy probable que sea factible el desarrollo y la implementación del mismo; ya que se ve la necesidad de contar con indicadores medibles, que logren aportar con estrategias ante los conflictos que se presenten dentro de la institución.

1.5.1 Formulación del Problema de Investigación.

Según lo expuesto en el planteamiento del problema se podría formular la siguiente problemática:

¿Cómo la creación de los indicadores de gestión va a satisfacer la necesidad de control de recursos de la empresa Call Center Plusservices?

1.5.2 Sistematización del Problema.

- ¿Cuál es la metodología adecuada para definir los objetivos estratégicos como componentes determinantes del Cuadro de Mando Integral?
- ¿Cuáles son las recomendaciones más importantes para lograr el éxito en la implementación de los indicadores bajo la perspectiva del Balanced Scorecard en el call center?
- ¿Qué impacto ha tenido la falta de control en indicadores que proporcionen estrategias o planes de contingencia para la mejora continua?
- ¿De qué manera puede ayudar al Call Center el desarrollo de nuevos indicadores?

1.6 Justificación.

Ante un mundo con muchas tácticas de mercado que busca brindarle un mejor servicio al cliente y que éste obtengan excelentes resultados, es necesario que la administración del call center analice el impacto que ocasionaría el no usar indicadores de gestión basados en Balanced Scorecard; ya que estos permiten tomar decisiones oportunas para una mejora continua, y no solo va a depender de los indicadores actuales y la tecnología que se utiliza sino de las decisiones adecuadas que se realicen con los indicadores apropiados para la gestión.

Permite brindar una ayuda adecuada, fácil, oportuna mediante el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión con el fin de tener un mejor control interno identificando los procesos claves en los que la empresa se debe destacar, al igual que los clientes al momento de brindarle una excelente atención y dando el valor agregado que ellos necesitan.

Uno de los objetivos en el desarrollo y aplicación de indicadores basados en Balanced Scorecard para el call center es lograr un balance entre la calidad de servicio que se brinda y la eficiencia con que se utilizan estos recursos, cuya finalidad es utilizarlos de la manera más eficaz posible buscando incrementar su rentabilidad.

Los beneficios que se obtendrán serán:

- Obtención de resultados positivos hacia la gestión.
- Comprensión de la herramienta.
- Mejora continuo en los procesos.
- Creación de estrategias al momento de visualizar los indicadores.

1.6.1 Delimitación del Problema de Investigación.

El presente proyecto abarca al área de telemarketing; tiene como fin desarrollar y aplicar indicadores de gestión hacia la mejora continua basados en el Balanced Scorecard a través del uso de las perspectivas que proporciona esta herramienta.

El alcance se da en función del cumplimiento y medición de los objetivos que buscan facilitar el proceso del mismo; y a la vez permitirá definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión.

1.6.2 Limitación del problema de investigación.

- Geográfica: se trabajará en el Call Center Plus services ubicado en la Av. El Bombero Km 6.5 Vía a la Costa Centro Comercial Piazza Ceibos.
- Conceptual: Se empleará bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.
- Tiempo: 2014.

1.6.3 Importancia del Estudio.

Es importante elaborar el proyecto porque brinda la oportunidad de indagar, observar y diseñar indicadores de gestión, herramientas necesarias para la toma de decisiones ágiles y asertivas en las campañas.

1.7 Objetivos de la investigación.

1.7.1 Objetivos Generales.

- Determinar de qué manera la utilización de indicadores de gestión pueda contribuir a mejorar el control y la optimización de los recursos de un Call Center.
- Desarrollar una herramienta que permita monitorear la gestión por medio de indicadores.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los indicadores de gestión existentes dentro de la organización.
- Proponer nuevos indicadores de gestión basados en las necesidades actuales de la organización.
- Plantear estrategias bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.

- Evaluar la incidencia de los nuevos indicadores en el control.
- Diseñar el mapa estratégico para la gerencia.
- A partir de los objetivos estratégicos definidos, se diseñara el mapa estratégico, el cual otorgara una visión global de los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto.

1.8 Intencionalidad de la investigación.

En base al conocimiento de la problemática del call center y de los principios del servicio de calidad y calidez del mismo, se realiza este proyecto de investigación consciente de que uno de los representantes principales de la administración como lo es el talento humano (conocimientos, compromiso y autoridad) podrá enfrentar los retos propuestos, con un mayor enfoque en el análisis minucioso de los procesos para determinar el mecanismo idóneo de la creación de indicadores.

El proyecto de investigación beneficia directamente al personal de mandos medios y alta dirección, los cuales se encargarán de determinar estrategias a través del análisis y evaluación de las especificaciones planteadas con el fin de saber si son las idóneas mediante la visión de los indicadores. De esta manera se contribuye al logro de una gestión eficiente en donde lo importante es tomar la mejor decisión para el mejoramiento continuo.

Se podrá determinar la interacción de las áreas para ayudar al logro de cada uno de los objetivos de la alta dirección.

Capítulo II

2. Marco Teórico.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Origen de los Call Centers.

Los call centers fueron creados para dar soluciones a los diversos requerimientos que se puedan tener en el día a día, en este momento son muy indispensables para dar endereces a las diversas circunstancias que se encuentren por medio de un teléfono y poder satisfacer la necesidad del cliente.

No se puede dar origen a los call center sin saber quién invento el teléfono y en qué año, por eso se describe una breve reseña del mismo: el teléfono es un dispositivo de telecomunicación diseñado para transmitir señales acústicas a distancia por medio de señales eléctricas.

Durante mucho tiempo Alexander Graham Bell fue considerado el inventor del teléfono, junto con Elisha Gray; sin embargo Graham Bell no fue el inventor de este aparato, sino solamente el primero en patentarlo. Esto ocurrió en 1876.

Caiser (2013) indica que el 11 de junio de 2002 el Congreso de Estados Unidos aprobó la resolución 269, por la que se reconocía que el inventor del teléfono había sido Antonio Meucci, que lo llamó teletrófono, y no Alexander Graham Bell. En 1871 Meucci solo pudo, por dificultades económicas, presentar una breve descripción de su invento, pero no formalizar la patente ante la Oficina de Patentes de Estados Unidos.

La industria del telemercado es uno de los procesos procedente de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa.

La producción para el telemercado se realiza en los call centers, fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el telemercado se condensa una nueva figura laboral, la del teleoperador, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que es denominada sociedad de la información.

La sociedad de la información contiene procesos sociales, económicos y políticos los cuales tienen como factor en común que las tecnologías digitales sean los instrumentos mediadores entre las personas. Estas tecnologías permiten almacenar, transferir y/o transformar información en volúmenes y a velocidades tales que revolucionan prácticas que fueron tradicionales en las empresas, instituciones y los individuos durante el capitalismo del siglo XX.

El call center por medio de una asistencia telefónica brinda un sin número de beneficios para las empresas actuales que tengan diversos clientes reales y viables para ser atendidos telefónicamente. La puesta en marcha no es muy complicada, inclusive hay compañías que se dedican a ofrecer servicios de call center las cuales son subcontratadas.

Los call centers empiezan a partir de la década de 1970 para solucionar las necesidades de las empresas que solicitaban hacer multitudinario un servicio, y en general en el contacto con consumidores o clientes potenciales.

Ramón (2012) indica que la telefonía tradicional ha sufrido diversas transformaciones hasta convertirse en call center virtuales gracias a la solidificación del internet, que permite a los usuarios establecer una conversación con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Este medio difumina el temor de los internautas de adquirir un producto a través de internet.

Muñiz (2010): Se refirió en el libro Marketing en el Siglo XXI lo siguiente: “Históricamente, los Call Centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo,

su utilización se expandió considerablemente, principalmente a dos factores: Fuerte Competencia (...) y Fuerte demanda del cliente particular (...)" (pág. 264)

El contacto con el cliente es esencial tanto así que impulsó a que se convierta en un canal habitual y necesario para la realización de llamadas. Entre los Call Centers que se encuentran en el Ecuador están: Cronix (1999), American Call Center (2000), Redatos (1996), Plusservices (2002), Coris del Ecuador (1987), IESS (2011) entre otros.

Figura 1. Call Centers.



Elaborado por: La Autora.

Sánchez Ortiz (2013) indica que Call Center es una palabra que proviene del inglés y significa "centro de atención de llamadas". Es un servicio que atiende tanto llamadas entrantes como salientes. Esto permite que las compañías ofrezcan una imagen de accesibilidad a sus clientes, a la vez que de seriedad porque sabe dónde acudir en caso de duda, de búsqueda de soluciones a problemas o lo que pueda necesitar, evitando esperas demasiado largas.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

¿Qué son los call centers?¹, nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Un call center o centro de llamadas, es un centro de atención por medio del teléfono el cual es utilizado como un canal o medio entre las empresas o instituciones y los clientes o relacionados, donde gracias a la utilización de tecnologías para manejo, generación y monitoreo de llamadas se convierte en un área donde un personal, especialmente adiestrado realiza llamadas (salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Tiene como fin atender reclamaciones, asistencia y soporte técnico, departamentos que realizan encuestas, empresas de telemarketing, etc. Estas personas que atienden o realizar llamadas son conocidos como agentes del call center.

Los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. En principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio complementario a la oferta principal del producto.

Sin embargo, se expandió considerablemente convirtiéndose en un nuevo canal que combina diversas formas de entrar en contacto con la empresa o institución, ya no sólo a través de llamadas, sino a través de Internet, correo electrónico, fax, etc., lo cual lo transforma en un contact center o centro de contacto.

Con los call centers se pueden lograr los cumplimientos de las funciones de comunicación interna y externa en una empresa o institución.

Las relaciones se pueden establecer como un medio de comunicación: entre diversos departamentos para fortalecer y hacer duradera la relación usuario y cliente integrando en esto funciones de marketing.

Un call center se crea con la finalidad de aportar un canal de comunicación interna y externa dentro de la organización; teniendo en cuenta que la información que llega a la

¹ (HM Consulting, Consultoría & Capacitación , 2014)

organización a través del call center es reutilizada para beneficio propio y de sus clientes; así como brindar oportunidades de mejora a la organización y sus miembros.

2.1.2 Beneficios de la implementación del Call Center.

Ramón Rodríguez (2012) indica los beneficios que caracterizan a un call center:

- Mejora la calidad del servicio al cliente.
- Contribuye significativamente al incremento de las ventas.
- Es un canal interactivo que permite saber opiniones.
- Permite mayor control para la toma de decisiones.
- Ofrece un acercamiento mayor al cliente.
- Minimiza costos y favorece la rentabilidad.
- Reduce el número de llamadas perdidas.

Arenas Herrera (2013) nos muestra los componentes típicos de un Call Center:

- Central Telefónica (PBX, Private Branch Exchange). Central de conmutación de llamadas telefónicas.
- Servidor CTI. Es un conjunto de software que hace las funciones de “director de orquesta” de todos los componentes del Call Center. Es éste el que, por ejemplo, define y adscribe a un agente telefónico en un determinado grupo, según los criterios definidos en el llamado ACD (Automatic Call Distribution, Distribuidor Automático de Llamadas) o asigna instrucciones para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requiera.

- Servidores de Bases de Datos. Repositorios de la información de los clientes de una organización.
- Sistema Interactivo de Respuesta de Voz (IVR, Interactive Voice Response System). Conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (inbound) a una organización. Es éste el sistema que permite y facilita la entrega de mensajes hablados a los llamantes de tal forma que éstos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones.
- Estación de trabajo de los agentes. Cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su interacción con los llamantes.

Ramón (2012): Hace énfasis en que se puede reconocer que “el telemarketing influye fuertemente en la economía internacional, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa”.

2.1.3 Proceso de un Call Center.

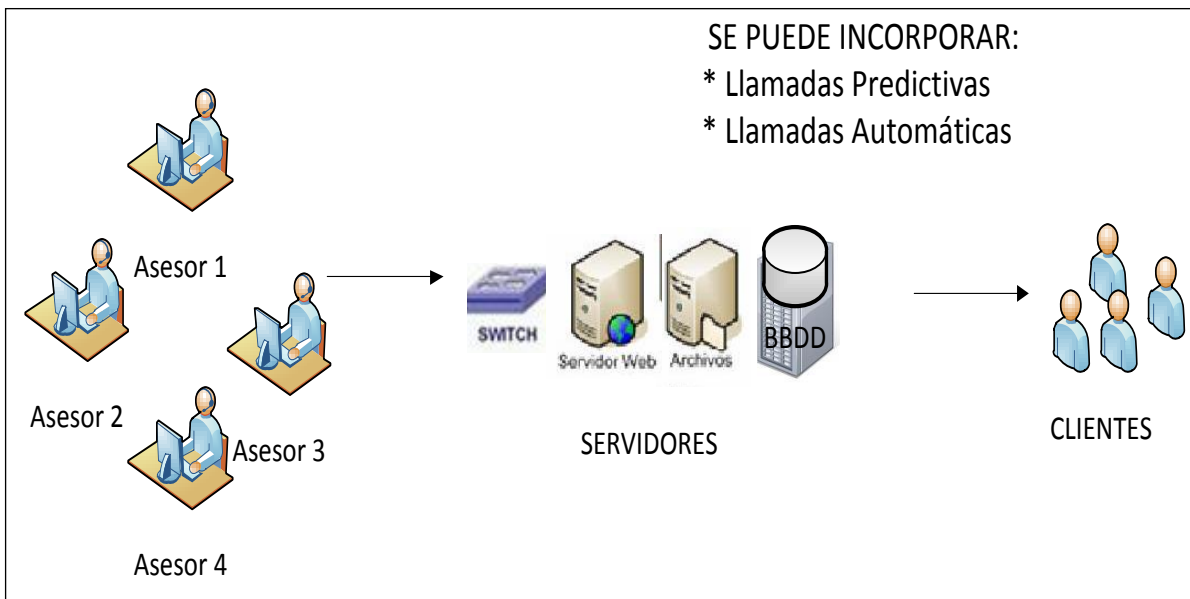
Los procesos parten de unas aportaciones iniciales (inputs) obteniendo un resultado determinado (output), es decir una actividad repetitiva que es desarrollada por uno o varios interventores (inicio) para hacer llegar los resultados a un destinatario (salida) a partir de recursos que necesitan emplear los interventores.

Con lo expresado anteriormente deseo resaltar lo escrito por Escudero (2013) en su artículo de la página suscipite.com “Mejora continua de procesos en un Call Center” que dice: “Todo contacto de un cliente con nuestra organización, diferenciado por motivo, tendrá que ser atendido de una misma forma, una y otra vez, indistintamente la persona que le atienda o el canal por el que contacte”. (pág. 1).

De acuerdo a la Figura 2, se muestra un proceso de Call Center de manera gráfica que detalla como los asesores realizan la gestión a diferentes clientes, información que parte desde una base de datos luego es enviada a diferentes servidores para el procesamiento

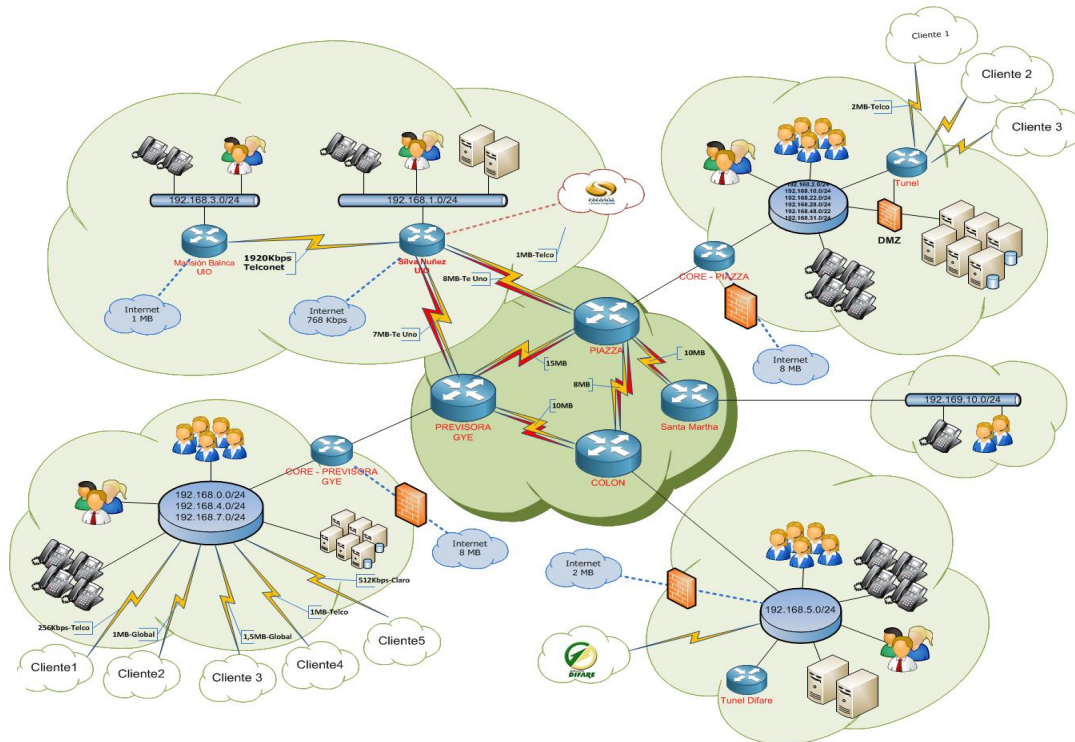
del mismo, de allí es contactado con el cliente se le realiza la respectiva tarea y allí se determina si desea o no el servicio que se le ofrece.

Figura 2. Proceso de Call Center.



Elaborado por: La Autora.

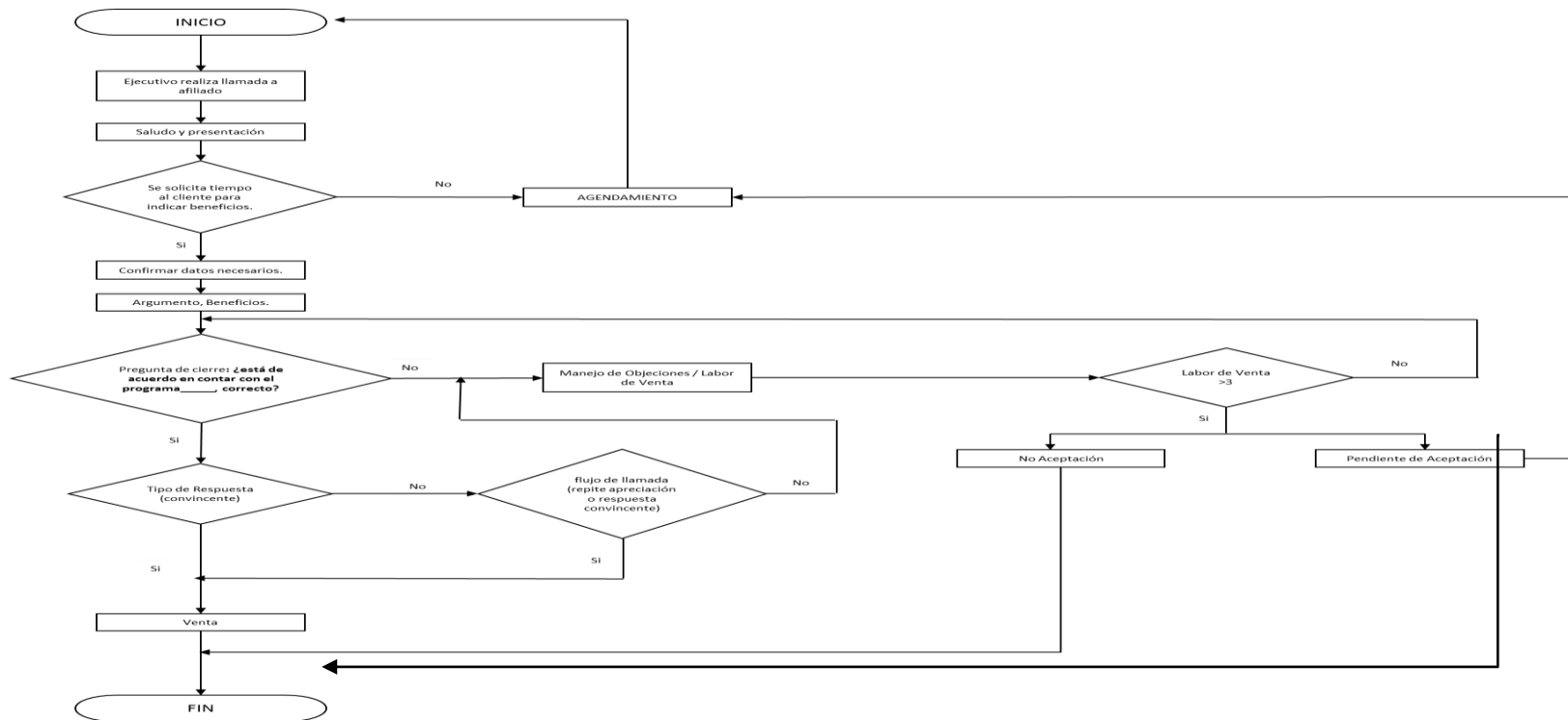
Figura 3. Capacidad de Redes.



Elaborado por: La Autora.
 Fuente: Plusservices

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE TELEMERCADEO

Figura 4. Flujograma Telemercadeo.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

2.2 Fundamentación Teórica.

2.2.1 Planificación Empresarial.

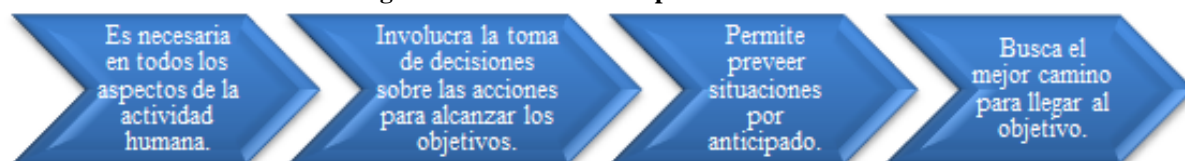
En general el paso de la planificación a nivel institucional establece un proceso con dificultad, el cual es caracterizado por la vinculación de trabajos interconectados que empiezan de unos dirigentes a tomar en cuenta y finiquitan con la clasificación del plan financiero de la organización (plan económico anual de la empresa).

De acuerdo a las diversas experiencias de planificación, este proceso tiene sus peculiaridades, sobre todo en los que respecta a experiencias de planificación empresarial en países capitalistas y economías de mercado. Pero usualmente este proceso de planificación económica a escala institucional, Según lo indicado por (Arraez, 2003) persigue una lógica y compromisos que pudieran estructurarse de la siguiente forma:

1. Ser parte de unas directrices, directivas e indicaciones a “considerar y cumplimentar” en el plan empresarial.
2. Análisis o diagnóstico de la situación presente y futura de la empresa. Selección de los objetivos a mediano plazo.
3. Definición de las estrategias y acciones de la empresa.
4. En base a esas directivas, objetivos, estrategias y acciones a mediano plazo; se elabora el plan económico anual de la empresa.

La Planificación empresarial muestra los siguientes puntos:

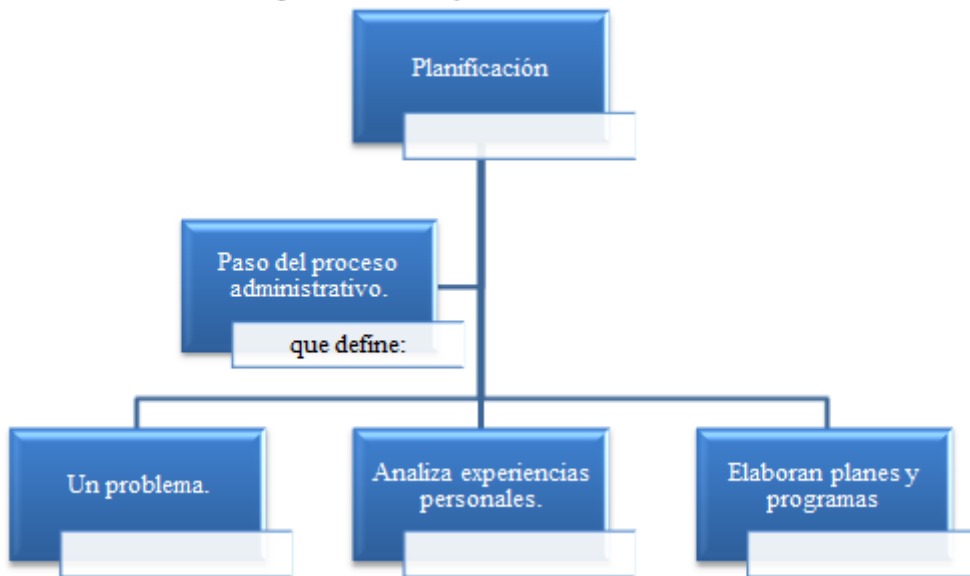
Figura 5. Planificación empresarial.



Elaborado por: La Autora.

La planificación es una palabra que hace referencia a cómo organizar una actividad cualquiera y después del análisis de varios enfoques que acumula la literatura puede diseñar un sentido más general, un proceso, en la preparación de un conjunto de decisiones, en una acción con respecto a la actividad en el futuro, todo esto basado en la investigación, reflexión y pensamientos metódicos.

Figura 6. Aspectos Generales y Teóricos de la Planificación.



Elaborado por: La Autora.

2.2.2 Indicadores De Gestión.

Un buen sistema de Indicadores de gestión empresarial posiblemente haría la diferencia entre el éxito y el fiasco de su estrategia. El éxito viene dado por la destreza que tiene para convertir la estrategia en términos simples, ejecutables y medibles. La selección de la métrica adecuada es la que se traduce en poder de éxito.

Hay que tener en cuenta la siguiente pregunta: ¿Qué se puede evaluar hoy de manera que logre apreciar el futuro de su negocio?. Evaluar de una manera correcta hoy en día puede ayudar a prever muchos beneficios en el futuro.

Pronosticar los resultados, con base al seguimiento y evaluación de la capacidad de desempeño y a la coordinación de acciones que impulsen el logro de las metas de cada

día, permitirá solucionar problemas hoy en vez de atacarlos cuando ya sea terriblemente tarde.

Beltrán (2013) indica: Se debe tener presente que “Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves (algunos autores los llaman factores-críticos”. De esta manera se presentarán indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción al cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc).

Para que los indicadores logren cumplir los objetivos institucionales deben tener en cuenta los siguientes requisitos o elementos para poder apoyar la gestión:

Los indicadores se clasifican según los factores claves del éxito.

Figura 7. Indicadores factores claves.



Elaborado por: La Autora.

2.2.3 Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (Balanced Scorecard), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de

forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el Balanced Scorecard tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

2.2.4 Beneficios del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.

4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El Balanced Scorecard es una herramienta de presente y futuro debido a los beneficios que presenta, al mostrar los indicadores claves en la gestión empresarial permitiéndose adaptar fácilmente a los objetivos y estrategias del mismo con cambios causados por el entorno competitivo que cada vez es más cambiante.

Altair (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el Balanced Scorecard son las siguientes:

- Creación sostenible de valor, el Balanced Scorecard facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.
- Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.
- Alineación, permite direccionar todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, contribuyendo al cumplimiento de la misión organizacional en sus diferentes niveles.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el Balanced Scorecard permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

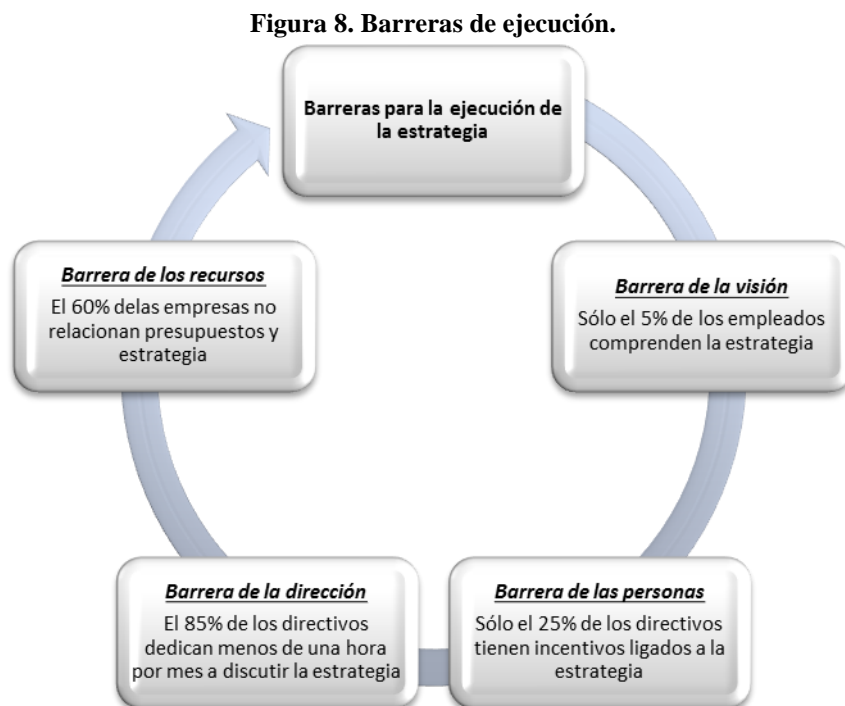
- Cambio, el Balanced Scorecard es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

2.2.5 Estrategia.

Es la combinación de actividades que establezcan claramente fortalezas diferenciadoras sobre la competencia destacándose para generar un resultado óptimo en la organización.

2.2.6 Barreras para la ejecución de la estrategia.

La estrategia es muy importante para las organizaciones de hoy en día, el desarrollo de las mismas y la puesta en marcha nunca ha sido fácil, para esto hay que identificar claramente las barreras de la ejecución estratégica:



Elaborado por: La Autora.

2.2.7 Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del Balanced Scorecard inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el mapa estratégico del Balanced Scorecard presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto Dávila (1999) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

De acuerdo a lo indicado por Estupiñan Gaitán (2003) “Los indicadores financieros no siempre se tienen que tomar del sistema contable regular. En el cuadro de mando de una empresa que cotice en bolsa, el valor del mercado o el precio por acción puede ser un indicador importante de éxito, (...)”. (pág.260).

Dentro del Balanced Scorecard se indica acerca de la perspectiva del cliente, la cual muestra a la institución que posición tiene dentro del mercado para conocer contra que puntos atacar en una disminución de indicadores, es decir monitoreando para identificar los segmentos de clientes, se define a la invitación del valor para los consumidores

objetivo. Se indica que por lo general los cuadros inferidos en esta perspectiva son: la satisfacción y subsistencia del cliente, así como la ganancia de nuevos, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación decidida y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que interceden la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización.

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles A. y Fuentes Z. (2009) hacen mención que uno de los indicadores de esta perspectiva son: innovación, calidad e productividad de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se efectúa con los indicadores de complacencia del cliente, es decir si una empresa va a continuar con una estrategia de costes es muy probable que el éxito este dado por cuotas de mercados elevadas sobre todo precios bajos ante la competencia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999).

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Santos Cebrián y Fidalgo Cerviño (2004) afirman que las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las primordiales, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las condiciones particulares de cada organización.

Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión. Dávila (1999).

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (Perspectiva del cliente).
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (Perspectiva interna).
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas, es la estructura de un mapa estratégico.

Santos Cebrián y Fidalgo Cerviño (2004) nos demuestran que establecer objetivos estratégicos es la clave para que el Balanced Scorecard sea una herramienta de gestión encaminada a la culminación de la estrategia. La fijación de objetivos importantes y su conexión mediante relaciones causa-efecto admitirán explicar la secuencia de la estrategia y él como la organización va a lograr los objetivos estratégicos financieros y la complacencia de los clientes a través del buen desempeño de los procesos internos y de la legalización del capital humano, organizacional y tecnológico.

La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las

perspectivas, elementos clave para la organización y para la obtención de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

Santos Cebrián y Fidalgo Cerviño (2004) mencionan que el éxito en el diseño e implantación del Balanced Scorecard estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales:

- Definición de la estrategia.
- Selección de indicadores.
- Proceso de creación.
- Filosofía que se trata de comunicar a través del Balanced Scorecard.

Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en restricciones o extenuaciones del modelo y no será posible fortalecer al Balanced Scorecard como un modelo de gestión estratégico. Al respecto Greiner y Requena (2004), que deben enfocarse en los factores claves de cada estrategia y en los objetivos con mayor notabilidad no describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa.

2.2.8 Call Center Plusservices

Constitución de la Empresa.

En el 2002 nace el Call Center Plusservices. Su compromiso es ser la mejor alternativa para proveer las máximas oportunidades de negocios a sus clientes.

Cuenta con un equipo humano altamente calificado y especializado, que permite marcar las tendencias en la industria de multiasistencias con innovación y capacidad; gracias a los socios estratégicos ofrecemos cobertura a nivel mundial.

Sirve a la comunidad e impulsa el crecimiento de sus colaboradores. Están socialmente comprometidos, apoya al desarrollo de programas de alto contenido social de la Corporación Compartir. Algunos de sus beneficios son:

- Call Center con tecnología de vanguardia, basada en Altitude™.
- Infraestructura propia de Telemercadeo.
- Campañas de Inbound y Outbound.
- Marcaje predictivo y progresivo.
- Reportes acorde a la necesidad del aliado comercial.

Plusservices cuenta con un equipo especializado que permite anticipar los resultados de satisfacción de los usuarios finales, identificar la causa raíz de los resultados de los procesos de venta, retención, cobranza que permita gestionar los indicadores de generación de ingresos, es decir los monitoreos que son un instrumento que permite no solo conocer la experiencia del cliente en las diferentes interacciones, sino que retroalimenta sobre las estrategias de la organización asegurando un proceso de mejoramiento continuo.

Valores Corporativos.

- Respeto.
- Transparencia e Integridad.
- Capacitación Continua.
- Satisfacción al Cliente.
- Servir a través del ejemplo.

Desarrollo Organizacional.

Objetivo General.

Brindar servicios de asistencia de alta calidad para ayudar a nuestros afiliados en sus emergencias o necesidades.

Objetivos Específicos.

Mantenemos como la empresa líder en el mercado de asistencia y de más rápido crecimiento, a través de nuestra cultura de mejora continua e innovación.

Estructura e Información General.

Organigrama Estructural.

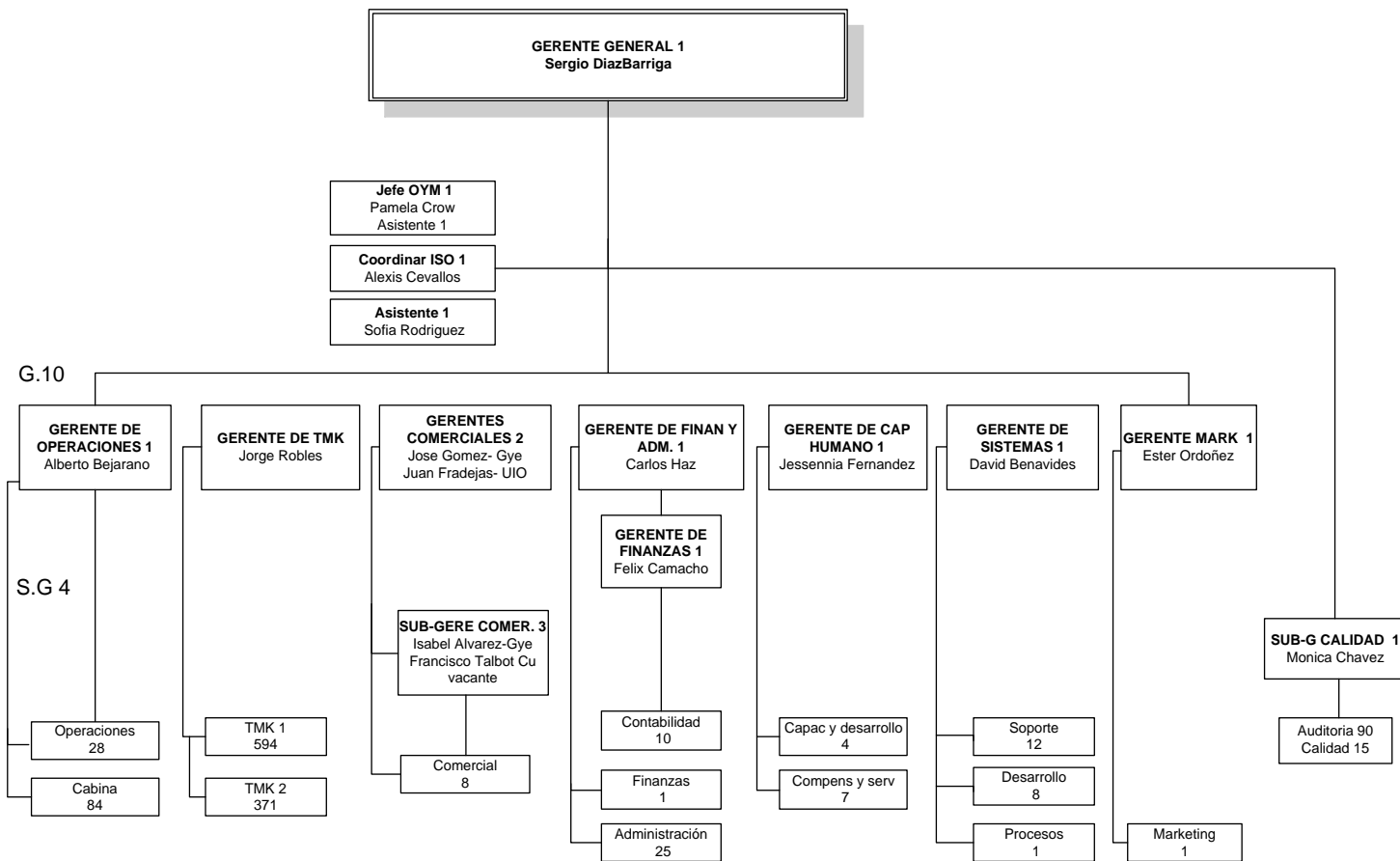
A continuación se presenta el organigrama estructural de la compañía Plusservices, adicional se visualiza el organigrama de telemarketingo con sus respectivas gerencias y jefaturas.

El objetivo principal de su estructura funcional es mejorar la orientación hacia los clientes y sus necesidades, dándole un sentido práctico a la satisfacción del cliente.

Está conformado por:

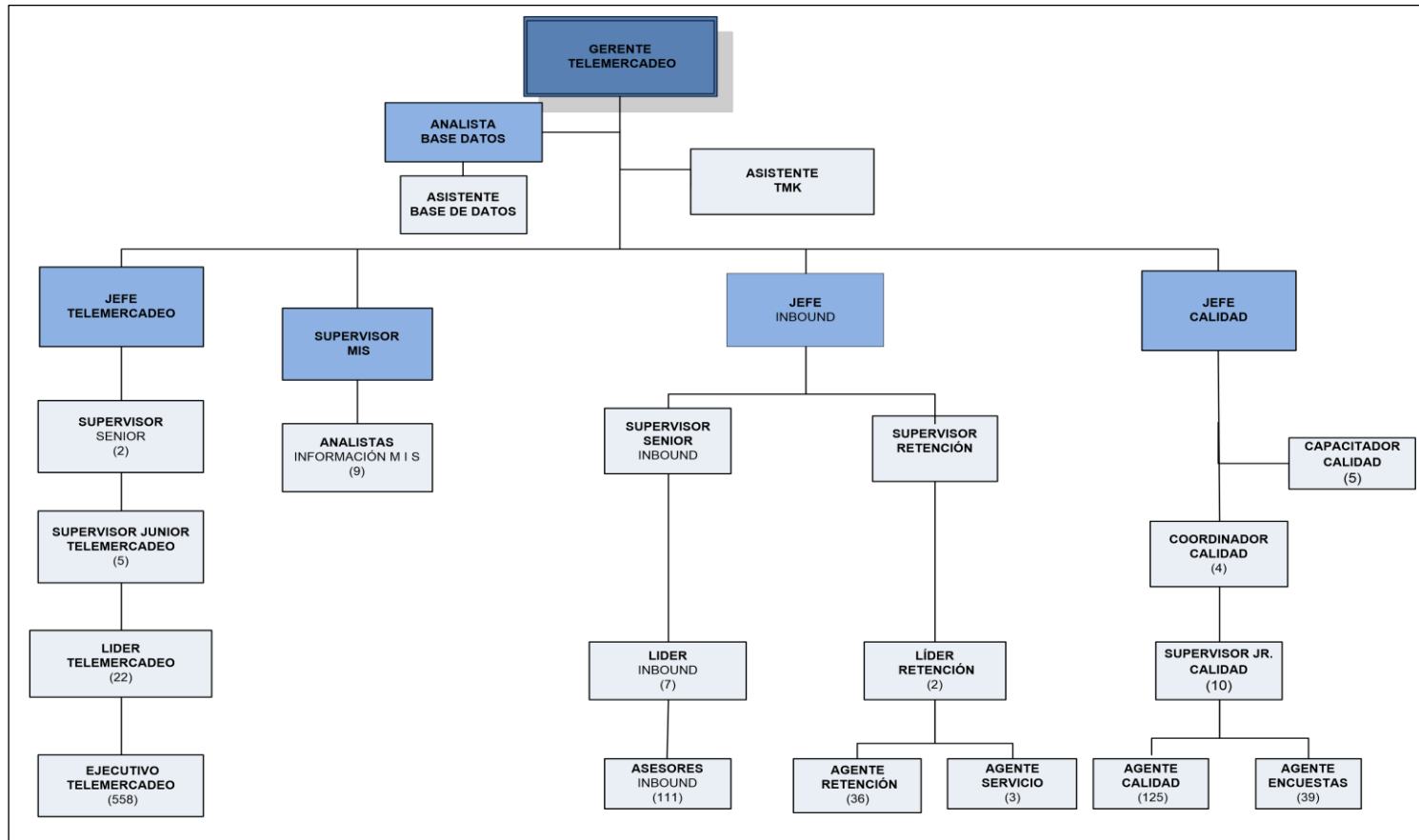
- Área Operativa: Outbound, Inbound y Calidad.
- Funciones de Soporte: Operaciones, Servicios comerciales, información y tecnología, Talento Humano.

Figura 9. Organigrama General.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

Figura 10. Organigrama de Telemarketing.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

Gerente de Telemercadeo.

Innovar y aplicar diferenciación en la forma tradicional de vender, retener y otras gestiones del Call Center. Entre sus funciones se encuentran:

1. Controlar y dar seguimiento de los cumplimientos de ventas (costo de venta, alcance y rentabilidad de clientes Plusservices).
2. Proponer mejoras para las campañas y clientes de Plusservices.
3. Realizar planificación de campañas.
4. Supervisar y controlar que los sistemas que se utilizan en el área no presenten deficiencias.
5. Mantener relaciones con todos los clientes para la coordinación, reportes de avances y resultados de campañas implementadas.
6. Coordinar con el área administrativa el proceso de reclutamiento, selección y contratación de las plazas vacantes y de nueva creación de puestos de acuerdo a los perfiles y requerimientos de crecimiento en la operación.
7. Garantizar condiciones de trabajo seguras que protejan a los colaboradores de los riesgos reales y/o potenciales presentes en el medio.

Analista de Base de Datos.

Asesorar a la Gerencia de TMK con las estrategias que permitan optimizar las bases de datos proporcionadas por los clientes asegurando su correcta administración con el fin de generar mayor productividad de las mismas, manteniendo la comunicación entre las partes, entregando detalles estadísticos, características y resultados históricos sobre las bases gestionadas entre las entidades. Entre las funciones se encuentran:

1. Recepción y depuración de base de datos de clientes corporativos, eliminando aquellos registros que por su naturaleza no se puedan utilizar para telemarketing.
2. Coordinar la creación y cumplimiento de calendarios entre las partes. Ejemplo: recepción de bases, envío a supervisor, envío a sistemas, confirmación de cargas y arranque de campaña.
3. Establecer el orden y prioridad de discado de registros de acuerdo a los segmentos recibidos y el estudio de su comportamiento anterior. Organizar y distribuir los registros reutilizables, según las tipificaciones y segmentos potenciales.
4. Realizar la estimación del número de ventas y de efectividad en base al análisis de minería de datos realizado por campaña. Identificar posibles desviaciones y/ o variables que influyan directamente en la gestión de venta y sus resultados.
5. Coordinar con el área de sistemas y los supervisores de campaña la creación de scripts dinámicos, asegurando el flujo correcto de las acciones que realizará el Ejecutivo de Telemercadeo.
6. Revisar y reestructurar los scripts con el fin de alinearlos al producto y a las estrategias de contactabilidad definidas.

Jefe de Telemercadeo.

Dar soporte a la continuidad y ejecución de los procesos administrativos comerciales, realizando seguimiento a la implementación de nuevas cuentas, así como a los compromisos adquiridos con los clientes, los cuales ayudarán a mantener estándares de excelencia. Entre las funciones se encuentran:

1. Ejecución de nuevas implementaciones.
2. Control de actividades planificadas de los supervisores.

3. Cumplimiento de metas planteadas por tipo de gestión (ventas, rentabilidad e indicadores de servicios solicitados por clientes).
4. Asegurar la dotación de herramientas de trabajo para el correcto desenvolvimiento de la gestión.
5. Tomar acciones preventivas en relación a indicadores de gestión.
6. Planificar actividades orientadas al desarrollo y capacitación de su personal.

Supervisor de Telemercadeo.

Supervisar, coordinar y monitorear las funciones de los agentes de telemarketing; proporcionando capacitaciones constante a los programas de asistencia con la finalidad de apoyar la gestión del agente para el cumplimiento de las metas en ventas de productos. Entre las funciones se encuentran:

1. Supervisar el desarrollo del trabajo de los Agentes de Telemarketing para mantener la calidad en el servicio.
2. Elaborar evaluaciones periódicas del personal para mantener los niveles de productividad del personal, detectar necesidades para la mejora del servicio que se proporciona.
3. Actualizar en el guión de llamadas la información referente a cambios de productos, promociones y procedimientos para garantizar la información oportuna y veraz a los clientes, minimizando las quejas y disminuyendo las cancelaciones del servicio por este concepto.
4. Monitorear las llamadas de los Agentes de Telemarketing en línea y pregrabadas para la detección de fallas en la capacitación, actualización de información y retroalimentación al personal.

5. Dar seguimiento a trámites específicos de clientes para una adecuada y oportuna solución de los problemas de los usuarios minimizando los índices de cancelaciones de los servicios ofrecidos.
6. Capacitar a todo el personal de acuerdo a los manuales de procedimientos y actualización de información de los productos.
7. Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos, objetivos, normas y actividades establecidas en materia de seguridad y salud ocupacional.
8. Informar sobre condiciones inseguras, realiza sugerencias y observaciones.
9. Reportar accidente de trabajo, asegurar la atención inmediata según procedimiento de la empresa.

Supervisor de Sistemas de Información (M I S).

El Supervisor de Sistema de Información Gerencial (MIS) debe informar la gestión realizada a los clientes internos y externos, identificar oportunidades de mejoras para la gestión y evaluar los resultados obtenidos en la implementación de mejoras.

Entre las funciones se encuentran:

1. Elaboración de Indicadores por cargo para medir desempeño de la operación y pago de bonos, comisiones e incentivos.
2. Elaboración de reportes e informes Ejecutivos para Gerencia de Telemercadeo.
3. Reportar diariamente a Gerencia, Jefatura y Supervisores, desviaciones en base a la planificación. }
4. Proveer a la operación de herramientas que permitan mantener un control proactivo de sus gestiones.

5. Levantamiento de nuevos informes en función de requerimientos y automatización de reportes actuales.
6. Asegurar en tiempo y en forma la entrega de reportes e informes a clientes institucionales.
7. Elaboración de dimensionamiento y proyecciones de ventas.
8. Levantar planes de acción que permitan mejorar resultados.
9. Revisar rentabilidad de campañas.
10. Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos, objetivos, normas y actividades establecidas en materia de seguridad y Salud Ocupacional.

Supervisor Senior Inbound.

Controlar, organizar y coordinar las funciones de los líderes y Asesores In Bound, proporcionando retroalimentación de su gestión enfocado a resultados y cumplimiento de metas.

1. Cumplir con la rentabilidad de la Gestión.
2. Garantizar el cumplimiento de las métricas de la gestión.
3. Ejecutar en conjunto con las áreas de Capital Humano y Calidad la estabilidad de los Asesores In Bound durante la curva de aprendizaje.
4. Desarrollar a los líderes en competencias que contribuyan a mejorar la operatividad en la gestión.
5. Mantener el porcentaje de rotación de acuerdo a los parámetros establecidos por el cliente.

6. Reducir o mantener el ausentismo en la operación In Bound de acuerdo a parámetros establecidos.
7. Trabajar con el departamento de Calidad la disminución de los ingresos de casos MAC.

Asistente de Telemarketing.

Detectar oportunidades de mejora en los diversos procesos, procedimientos y manuales del área de Telemercadeo y determinar planes de acción para la corrección de los mismos. Entre sus funciones se encuentran:

1. Revisar y dar seguimiento de los diversos procedimientos de Telemercadeo.
2. Soporte en actividades varias de la Gerencia de TMK.
3. Cambios y actualizaciones en la documentación Iso. Revisión constante de condiciones generales y scripts de venta entre TMK Y Área Comercial, Auditoria y calidad. Levantamiento de RAC.
4. Detección de cuellos de botella en procesos, necesidades de capacitación, fallas de actitud y poco apego a políticas y procedimientos por parte del personal de TMK.
5. Participar activamente en la prevención de los riesgos ocupacionales.
6. Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad, realizar sugerencias y observaciones.
7. Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
8. Cumplir con las normas, reglamentos y actividades establecidas por el sistema de gestión de seguridad salud ocupacional y por la empresa para un desempeño laboral seguro y saludable.

Líder de Campaña.

Garantizar al éxito las funciones de los agentes de tele marketing, mediante la aclaración de dudas, capacitación y retroalimentación con el propósito de optimizar el servicio brindado al cliente tanto en tiempo, calidad e índices de satisfacción. Entre sus funciones se encuentra:

1. Mantener la calidad en el servicio y cumplir con los objetivos establecidos por cada campaña trabajada.
2. Mantener los niveles de productividad del personal, detectar necesidades para la mejora del servicio que se proporciona mediante el monitoreo de la operación en línea (ACD).
3. Actualizar en las unidades de red la información, cambios de productos, promociones y procedimientos oportunamente.
4. Monitorear las llamadas de los Ejecutivos de Telemarketing en línea y pregrabadas para la detección de fallas de capacitación, actualización de información y retroalimentación al personal.
5. Capacitar al personal de nuevo ingreso de acuerdo a los manuales establecidos y por actualizaciones de información y procedimientos.
6. Controlar el buen estado de los activos fijos del call center, informando al supervisor los daños observados y si es necesario se apliquen las políticas de cobro y reposición de los mismos por daño debido a falta de cuidado o negligencia en el uso.

Ejecutivo de Telemarketing.

Realizar llamadas de venta de servicios, encuestas, y bienvenidas, así como detectar las necesidades de los clientes cumpliendo con los estándares de calidad y satisfacción del cliente. Entre sus funciones se encuentra:

1. Cumplir con los objetivos de tiempo de respuesta y niveles de servicio y cuotas establecidas de objetivos.
2. Mantener los niveles de productividad para detectar necesidades para la mejora del servicio que se proporciona.
3. Actualizar la información y cambios de procedimientos oportunamente.
4. Dar seguimiento a los procedimientos específicos de trámites y ventas para una adecuada y oportuna entrega del servicio.
5. Garantizar la información oportuna y veraz al cliente que conlleve a la colocación de los productos y servicios que se ofrecen vía telefónica.

Sistema de Gestión de la Calidad.

Política de Calidad.

Suministrar servicios especializados de asistencia alineados a los objetivos de nuestros clientes, a través de un Sistema de Gestión de Calidad basado en un enfoque de procesos y mejora continua, a través del trabajo en equipo con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Valores empresariales.

- Calidad.

Poseemos la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.

- Actitud de Liderazgo.

Comunicaremos nuestros mensajes de manera oportuna, aportando ideas y ayudando a convertir en acciones lo deseado por nuestro equipo de trabajo, con libre comunicación de ideas.

- Compromiso.

Creemos en nuestro trabajo y rol asignado y su valor dentro de la empresa sintiéndolo como propio.

- Colaboración.

Será nuestra acción libre de involucrarnos en el desarrollo de una actividad o proyecto, la toma conjunta y solidaria de decisiones en pos de un logro común, con responsabilidad compartida.

- Pasión.

Amamos nuestro trabajo de un modo en el que lo convirtamos en nuestro; Entregando lo mejor de nosotros comprometidos con nuestras funciones.

- Diversidad.

Tenemos la agilidad intelectual para aprender nuevos conceptos y tareas, mostrar entusiasmo para emprender y tomar responsabilidad adicional. Asimilar y aplicar de una manera consistente, información cuando se presente un trabajo nuevo.

- Vocación al servicio.

Buscamos y procuramos superar las expectativas de nuestros afiliados y clientes internos y externos.

- Innovación.

Es una característica de nuestra organización la continua busca de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Competencias de la empresa.

Las competencias organizacionales son aquellas que requieren todos los colaboradores y que fueron creadas, de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia de la empresa.

- Orientación al cliente.

Disposición de ayudar o servir a los clientes internos y externos, comprendiendo y atendiendo sus necesidades. Implica un esfuerzo por comprender y ayudar a resolver sus problemas.

- Iniciativa.

Capacidad para actuar o responder proactivamente ante un problema o situación y no simplemente pensar en acciones futuras sin llevarlas a cabo. Es la disposición de una persona para no tener miedo en ser el primero en iniciar una tarea o actividad o con el ánimo de mejorar un problema, sin que nadie lo haya requerido.

- Integridad.

Significa actuar de forma consistente con lo que uno dice; es importante que los comportamientos propios sean consistentes con los valores personales, que pueden provenir de la empresa, de la sociedad o del código ético personal.

- Flexibilidad.

Es la capacidad de adaptarse a diversas situaciones, con personas o grupos diversos y seguir trabajando óptimamente. También supone ser abierto y receptivo a diferentes perspectivas o puntos de vista opuestos, adaptando la propia postura a medida que la situación lo requiere.

2.3 Marco Legal.

Según la Constitución de la República del Ecuador del 2008 marco legal vigente se encuentra: De acuerdo a la Constitución Política del Ecuador de los derechos económicos, sociales y culturales sección segunda del trabajo Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Sección tercera Comunicación e Información

Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.

Capítulo cuarto Régimen de competencias

Art. 262.- Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

6. Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.

Título V Régimen De Desarrollo

Capítulo primero Principios generales

Art. 277.-Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

Capítulo sexto Trabajo y producción

Sección cuarta Democratización de los factores de producción

Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.

Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) es el ente público que tiene como finalidad establecer, en representación del Estado, las políticas, normas de administración y de regulación de los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador.

Sus funciones, entre otras, son:

- Dictar las políticas del Estado con relación a las Telecomunicaciones.
- Aprobar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones y sus modificaciones.
- Aprobar el Plan de Frecuencias y el uso del espectro radioeléctrico.
- Regular la prestación de los servicios de telecomunicaciones y el uso del espectro radioeléctrico.
- Fijar los derechos y tarifas por la concesión y el uso del espectro radioeléctrico.
- Dictar las medidas necesarias para que los servicios de telecomunicaciones se presten con niveles apropiados de calidad y eficiencia.
- Dictar normas para la protección de los derechos de los prestadores de servicios de telecomunicaciones y usuarios.
- Fijar los estándares necesarios para asegurar el adecuado funcionamiento e interoperabilidad entre redes de telecomunicaciones.

- Crear comisiones especiales para materias específicas vinculadas con su competencia.

2.4 Estado del arte o del conocimiento.

En relación al tema del diseño y aplicación de indicadores de gestión se realizó la búsqueda online a Nivel Nacional y de Latinoamérica encontrando en los repositorios de distintas universidades temas relacionados que dan para la investigación pautas generales relacionada al tema.

Téllez Arango Astrid Yanet (2002) en el proyecto Diseño de los indicadores de gestión bajo el modelo Balanced Scorecard para centros de contacto en la ciudad de Medellín indica que debido a las exigencias del mercado las organizaciones deben contar con un mecanismo que les permitan mantenerse dentro del negocio con posibilidades de crecimiento y expansión, para ello se utiliza la metodología estratégica del Balanced Scorecard.

Téllez demuestra que la estructuración del cuadro de mando integral de mando, proporciona confianza a todas las partes relacionadas en los procesos y sirve como herramienta a la alta dirección para la toma de decisiones con la implementación de los mismos traduciendo la estrategia en objetivos relacionados, ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Ayala Mora Josefina (2007) en el estudio realizado Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de Andinatel, indica que el uso de estos indicadores apoyara a tomar acciones oportunas, brindando un proyecto de mejora continua para que aporte a la obtención de incremento de rentabilidad y satisfacción del cliente.

Ayala afirma que alinear la estrategia con objetivos, indicadores y presupuestos pone en movimiento la organización; es decir que el mismo debe ser monitoreado y guiado para facilitar el feedback y el aprendizaje. Además los directivos de las organizaciones deben basada en la estrategia deben determinar si hasta ese momento sigue siendo válida, caso contrario deben realizar proyectos de mejora para lograr mejores resultados.

David de Said Ana Concepción y Lastra Fuscaldo Alfonso Luis (2007) en el diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo las perspectivas del Balanced Scorecard en la cámara de comercio de Santa Marta se comprobó que efectivamente este modelo de gestión traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados con planes de acciones que permiten organizar el comportamiento de la institución.

David y Lastra afirman que dependiendo de las instituciones difieren las características del Balanced Scorecard, ya que este debe adecuarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura,

Presas Liliana Marcela (2007) Tesis: "BSC de un hipermercado". Proyecto presentado para optar el grado de Magister en Dirección de empresas Universidad del CEMA Argentina. En el trabajo se realizar un análisis de los indicadores actualmente utilizados en una sucursal de un hipermercado, a fin de determinar si son aptos y preparados para la medición de los objetivos estratégicos. Bajo este formato la organización busca ofrecer la mayor diversidad de rubros "Todo bajo un mismo techo". Este concepto es uno de los pilares básicos de la filosofía de la organización y significa que un hipermercado debe brindar la mayor diversidad de productos en un solo local, facilitando a los clientes la compra de todo lo que necesitan dentro de un amplio salón de ventas precedido por una cómoda playa de estacionamiento. La compañía "El Calafate" ha desafiado una estrategia de "diferenciación" consistente fundamentalmente en la adaptación de sus tiendas al tipo de clientela residente en las respectivas zonas de influencia.

Según Kaplan & Norton (1992) el BSC busca primordialmente perfeccionar los indicadores tradicionalmente usados para apreciar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, consiguiendo así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya

construido en la organización. El BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo. Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control. El BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente. Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Interpretando a Johnson & Scholes (1997) de hecho el BSC es una herramienta estratégica. El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus

planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

Analizando a Porter (1996) y Porter (1997), toda empresa que opera en un sector posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia. La importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas de todo el mundo refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia para asegurar por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Arcani, María Belén (2003) tesis: Cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico. Universidad siglo XXI. Según la autora, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite traducir la visión de la organización expresada a través de sus estrategias, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. El autor desarrolla en su libro el Capítulo denominado Balanced Scorecard (BSC)- Sistema Balanceado de Medidas, haciendo explícita referencia al trabajo original de Kaplan y Norton y a sus propias experiencias. Luego indica que a transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño de las empresas. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y por el otro

expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño de la empresa, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

2.5 Marco Conceptual.

Indicadores.

Datos o conjuntos de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una identidad.

Nos ayuda a darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores tienen:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos.

Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos.

Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos.

Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos.

Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos.

Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicadores Negativos.

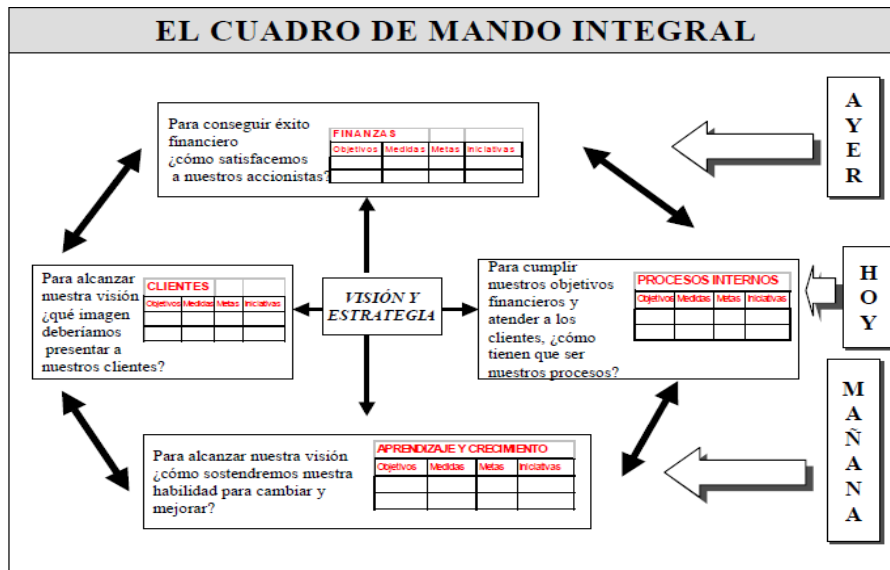
Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

Balanced Scorecard (Cuadro De Mando)

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas.

Figura 11. Cuadro de Mando Integral.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton.

Las perspectivas son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana (véase figura 10).

Telemarketing o Telemarketing.

Es realizar la gestión de alguna promoción y/o venta de productos y servicios a través del teléfono.

Cliente.

Individuo u organización que toma una decisión de compra.

Cliente-proveedor.

Organización la cual nos proporciona la data con la que se va a gestionar y poderle brindar el servicio a ofrecer.

Campañas Inbound.

Una campaña inbound es aquella que se realiza para tener en consideración los requerimientos telefónicos de clientes, es decir llamada de entrada.

Campañas Outbound.

Una campaña outbound es aquella en la que se ejecutan llamadas telefónicas a las personas (clientes) a partir de un grupo objetivo que fue seleccionado y almacenado en una base de datos para la gestión de la misma.

Dataminig.

Proceso que permite identificar nuevas relaciones entre las variables del sistema de información para identificar tendencias, patrones de comportamiento o segmentos de clientes; basadas en la utilización de herramientas estadísticas, es decir perfilamiento de base de datos por medio de segmentos.

Mercado.

No es un lugar es un grupo de personas que comparten una determinada necesidad o deseo de adquirir y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio.

Altitude™.

Es un software para call center o contact center que permite interaccionar con el cliente a la vez permite grabar la interacción que se tiene con el mismo para ayudar al monitoreo de las llamadas y tener una mejor calidad en el servicio que se brinda.

Demanda.

Personas que tienen deseos y/o necesidades y deben elegir la institución que proporciona el valor y la satisfacción mayores por su dinero.

Oferta.

Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un determinado precio.

Encuesta.

Técnica de la investigación de mercados mediante la cual se recolecta información utilizando cuestionarios.

Diagnóstico.

En este paso de la planificación estratégica se recopila datos y se obtiene información la cual sirve de base para el análisis.

En el análisis interno se analiza factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Briefing.

Capacitaciones que realizan para que el desempeño de cada asesor sea el mejor, obteniendo nuevas estrategias para las gestiones.

IVR.

Son las siglas de **I**nteractive **V**oice **R**esponse, que se traduce del inglés como *respuesta de voz interactiva*. También se utiliza el término **VRU** (*Voice Response Unit*) o unidad de respuesta de voz.

Feedback.

Son las retroalimentaciones que se dan para mejorar la gestión, sean estas del líder hacia el asesor o directamente el supervisor.

Eficiencia.

Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. El punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Eficacia.

Consiste en alcanzar metas establecidas en la empresa

Productividad.

Consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

Llamadas en modo predictivo.

El marcador se ocupa del cálculo del volumen de llamadas requeridas para conseguir la mayor productividad. Esto ayuda a que los agentes estén en conversación el mayor tiempo posible sin tiempo ocioso. Este tipo de marcación es ideal para campañas que tengan más de 20 agentes simultáneos. Mientras más agentes, el algoritmo de predicción funciona mejor. En campañas pequeñas obviamente va a tener menos asesores por campaña por ende no se podría utilizar este tipo de marcador porque habría muchas llamadas abandonadas por parte de los clientes (los clientes contestan pero del otro lado no hay agentes disponibles, y cuelgan).

Llamadas en modo progresivo.

En este sistema las llamadas se marcan automáticamente sin intervención del agente pero cuando el cliente contesta se encuentra siempre en línea con el agente. Es un sistema muy productivo si está bien programado porque puede discriminar los faxes, los números ocupados, los que no contestan, los que no existen e incluso algunos buzones de voz. El tiempo de conversación es menos estresante para el teleoperador y se consiguen gestiones más eficaces. Es el modo más utilizado en campañas de televenta, telemarketing y campañas que requieran negociación en donde el nivel de abandono sea muy importante. También es utilizada para campañas de menos de 20 agentes.

Llamadas en modo preview.

El agente decide cuándo se va a realizar la llamada y cuenta previamente con los datos en su pantalla. No es necesario hacer marcación manual porque el propio sistema lo realiza cuando se solicita. La productividad en este sistema es el más bajo de los tres y requiere de mucho seguimiento por parte del coordinador o supervisor. Es el modo ideal para campañas en las que debemos realizar gestiones previas a contacto telefónico.

2.6 Hipótesis o Anticipaciones Hipotéticas.

Con el diseño y aplicación de indicadores de gestión basado en balanced scorecard podremos visualizar los indicadores que nos permitan descubrir de forma adecuada las falencias actuales y del mismo modo identificar las posibles acciones correctivas, de esta forma mejoraremos el control de los procesos empresariales y se contribuirá a un mejor desempeño de la empresa.

Si se logra establecer las decisiones que deben tomar los directivos de la empresa para sacar el máximo provecho a esta herramienta, se podrá facilitar el desarrollo del proceso de gestión integral.

Si se lleva a cabo una adecuada articulación de las perspectivas del balanced scorecard; entonces se facilitará la competitividad empresarial.

2.7 Variables o Criterios de Investigación.

VD: Perspectivas del Balanced Scorecard

VI: Indicadores de Gestión
Desarrollo Profesional

2.7.1 Operacionalización de las Variables e Indicadores.

Tabla 2. Variable Dependiente.

Variable Dependiente: Perspectivas del Balanced Scorecard				
Definición Conceptual	Definición operacional / Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Es una herramienta que busca mejorar el control administrativo actuando como elemento integrador de los hechos actuales con los futuros. Permite a cada empresa crear controlar e interpretar sus propios indicadores no solo en el nivel interno de la organización sino también desde aspectos externos como son: Perspectiva Financiero, clientes, procesos internos y formación y crecimiento	Perspectiva Financiera: Se usan Indicadores de tipo cuantitativo que sirven para medir la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	Análisis de Indicadores	Entrevistas a Jefes
	Perspectiva Clientes: Consiste en identificar el tipo de segmento al que van enfocados los esfuerzos de la empresa y como puede mejorarlos.	Mejora continua		
	Perspectiva Procesos Internos: Se busca mediar la eficacia de las operaciones internas del negocio	Monitoreo y Control		
	Perspectiva Formación y Crecimiento: Permite medir la capacitación y motivación de RRHH en relación con los valores y objetivos de la empresa	Satisfacción de los empleados		

Elaborado por: La Autora.

Tabla 3. Variable Independiente.

Variable Independiente: Indicadores de gestión				
Definición Conceptual	Definición operacional / Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Es la relación entre variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno en estudio, respecto a objetivos esperados o a establecer el logro o mejoramiento.	Variables Cualitativas: Hace referencia a características o cualidades que no pueden ser medidas con números.	Representación atributiva	Observación / Entrevistas a Jefes	Guía de la entrevista
	Variables Cuantitativas: Se expresa mediante números, por tanto se pueden realizar operaciones aritméticas con ella.	Representación numérica		

Elaborado por: La Autora.

Tabla 4. Variable Independiente.

Variable Independiente: Desarrollo Profesional				
Definición Conceptual	Definición operacional / Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Es un proceso de formación continua técnica y humana comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.	Destreza: Proceso de formación académica, capacitaciones que tiene cada persona	% de personas encuestadas que han sido capacitadas en Indicadores de Gestión	Encuesta	Cuestionario
	Responsabilidad: Es la voluntad y contribución que ubica cada persona al desempeño de las diversas funciones dentro de la organización	% de personas encuestadas que conocen de herramientas estratégicas.		
		Nivel de Compromiso		
	Grado de Esfuerzo y colaboración de los jefes.	Entrevistas a Jefes	Guía de Entrevista	

Elaborado por: La Autora.

Capítulo III

3 Metodología de la investigación.

La Investigación es un paso que mediante la concentración del método científico encaminada a conseguir información respetable e indiscutible para crear, evidenciar, corregir o utilizar información que esté vinculada.

Para definir la investigación científica tomaremos de referencia lo adaptado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), quienes la definen como un conjunto de técnicas metódicas y prácticas que son utilizadas en el estudio de un fenómeno; puede ser evolutiva, cambiante y dinámica.

La investigación contiene varias peculiaridades que de una manera u otra ayudan a que sea más eficaz. Hay procesos y objetivos que permiten elaborar teorías mediante una serie de elementos llegando al éxito del trabajo investigativo.

La línea de investigación a la que está orientado el proyecto es la Administración Estratégica con Enfoque al Talento Humano y Operativo, esta línea trata de crear cambios en la planeación estratégica y la gestión del talento humano mediante el estudio de las prácticas, modelos, estrategias y bases teóricas más tratadas tanto privado como público y dentro de un contexto cambiante, globalizado y competitivo, con el fin de mejorar la productividad a nivel empresarial.

3.1 Modalidad de investigación.

3.1.1 Investigación de campo.

Se realizó una Investigación de Campo, debido a que la información fue conseguida desde las instalaciones de Plusservices.

La investigación es de tipo exploratorio, ya que se realizaron consultas a los mandos altos (jefes) acerca del estado actual de las herramientas que se utilizan para el control de la gestión operativa utilizadas dentro del establecimiento.

3.1.2 Investigación Documental.

De acuerdo a lo indicado por Del Rio, Olga (2011) La investigación del proyecto se encuentra respaldada bajo el uso de fuentes primarias y secundarias. Las variables y su Operacionalización se tomaron de libros, trabajos realizados, con el propósito de establecer teóricamente cada uno de los aspectos que integran la investigación, y concluir eventos conceptualizaciones o criterios sobre las mismas.

Esencialmente se utilizó información de nivel primario o trabajos realizados sobre cada una de las variables a fin de integrarlas y formar una propuesta nueva u original

3.2 Tipo y métodos de investigación.

La investigación se plantea mediante los siguientes objetivos en lo que respecta al ámbito social: investigación bibliográfica, documental y de campo.

- a) Provocar y/o tener conocimiento a diversos eventos o situaciones de carácter social. Con esto hacemos énfasis: a la definición, descripción de las causas, razones y las relaciones que se han tomado para llevar a cabo la producción de este fenómeno o situación con el fin de formar parte del campo del conocimiento.
- b) Tratar de descubrir el por qué, cómo, cuándo, dónde de las cosas que se encuentran a nuestro alrededor para dar soluciones a la problemática que enfrenta día a día el ser humano.

Desde el punto de vista el proceso de investigación puede clasificarse en:

- a) Investigación pura o básica.
- b) Investigación Aplicada.

La investigación pura o básica está enfocada en comportamientos seleccionados de fenómenos o eventos.

La investigación aplicada también conocida como práctica o empírica, como su nombre lo indica tiene la tarea de buscar la concentración o uso de las ilustraciones que se obtienen para aplicarla, dependiendo de los avances y consecuencias de la investigación básica, lo que le concierne al investigador son las consecuencias prácticas.

Cada método que se utiliza para la elaboración de la investigación no sólo determina un modelo a seguir sino también se conocen los componentes para aprender los movimientos en las etapas del conocimiento.

Todo esto emplea operaciones manifestadas para adquirir la comprensión necesaria de una manera lógica. A continuación un detalle de los métodos aplicados en este proyecto.

Según su finalidad este proyecto será de tipo aplicada porque tratará de resolver un problema práctico encontrado a diario en este tipo de organizaciones y según su objetivo será exploratorio porque se realizara un primer acercamiento científico al problema, este problema aún no ha sido lo suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes, en lo referente a la efectividad del método al momento de su aplicación.

Será descriptivo, por las situaciones y eventos que se describirán, esto es cómo son y se manifiestan, se detallarán las tendencias del grupo a entrevistar. Según su diseño será de corte no experimental, de campo y transversal, desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

El método, constituye el camino que el investigador sigue para encontrar verdades científicas. En esta investigación podemos interpretar como método prácticamente a todo el accionar que aplicaremos para conseguir de las fuentes de información todos los datos requeridos para cumplir con los objetivos que nos proponemos.

Según lo indicado por Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Bastidas (2003) en el método Teórico establece que el proyecto es:

Deductivo- Inductivo.

Sampieri Hernández (2003) indica que este método nos servirá para evaluar los aspectos particulares que están influyendo en los indicadores de gestión y el control. Se basa en la lógica para emitir su razonamiento; se utiliza y se relaciona con los hechos particulares siendo deductivo en un sentido de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general.

Analítico – Sintético.

Con el análisis de la información recolectada permitirá llegar a la explicación del uso de tratamientos no tradicionales vs los tradicionales.

Investigación Cualitativa.

La investigación cualitativa se basa en la comprensión, intentando representar y exponer los fenómenos, eventos y procesos del mundo en general, de manera que puedan llegar a expresar las generalidades que existen imparcialmente.

Entrevista a profundidad.

Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Bastidas (2003) define a la entrevista a profundidad como una herramienta metodológica que consiste en la elaboración de una entrevista personal organizada no organizada, que tiene como objetivo principal investigar de manera absoluta a una sola persona, de forma en que la misma se sienta agradable e independiente de enunciar con detalle sus declaraciones, actitudes y sentimientos sobre un tema específico.

Se realiza especialmente en investigaciones exploratorias, sobre todo en estudios donde el problema a investigar se relaciona con aspectos personales, delicados o embarazosos, o cuando el apremio de un grupo puede afectar las respuestas del entrevistado.

Guión de la Entrevista a Profundidad.

En base a la hipótesis y teorías de partida, se desarrolló un guión para ejecutar la entrevista, dicho guión comienza con una introducción en la que se especifican el objetivo de la investigación, la utilización que se hará de los datos, el conocimiento de utilizar la entrevista en profundidad como herramienta metodológica, el patrocinado y/o impulsor de la investigación, en este caso el motivo de realizar el proyecto de investigación para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, el tiempo aproximado fue de 2 horas y media aproximadamente por conferenciado, esto va a depender de las circunstancias del caso.

Hay que señalar que el guión es un únicamente mapa de referencia que utilizaremos para no perdernos durante la entrevista.

En este sentido, tenemos que captar y respetar el hecho de que el entrevistado (a) adopte una dirección diferente a la que habíamos previsto en el guión hablando sobre temas no incluidos o alterando el orden de las preguntas.

Determinar la cantidad de entrevistas (con la muestra las encuestas)

Determinar el objeto de estudio

El objeto sometido a estudio es revisar y diseñar indicadores de gestión bajo la metodología del Balanced Scorecard.

3.2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos guía de pautas.

Lo primero que se realizará es identificar al entrevistado, luego se averiguara cuantos años tiene en la institución, tiempo en el cargo, cuál es su función, fecha de la entrevista.

Observación.

Para el proyecto de investigación vamos a utilizar la técnica de la observación ya que indispensable para el mismo, obteniendo así el mayor número de información.

3.3 Recursos: fuentes, cronogramas, presupuestos.

3.3.1 Recursos Materiales.

- Computadora.
- Impresora.
- Discos Compactos.
- Pendrive.
- Útiles de Oficina.
- Papelería.
- Grabadora.
- Cuestionarios.

3.3.2 Cronograma de actividades para la recolección de datos

Se ha elaborado un cronograma de actividades para visualizar mejor el empleo del tiempo de la realización del proyecto de investigación.

Se hizo necesario encajar un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación,

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo y la ayuda del software Excel para el procesamiento de datos.

3.3.3 Presupuesto para la recolección de datos

La proyección de gastos que se estimó para realizar la recolección de datos es de \$200,00; sin embargo a continuación se presenta el siguiente detalle de lo que se aplicó:

Tabla 5. Presupuesto recolección de datos.

PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCION DE GASTOS	MONTO
Gastos preliminares de Anteproyecto	\$ 50,00
Movilización para la toma de información "Encuesta"	\$ 36,00
Internet (búsqueda de información)	\$ 30,00
Copias	\$ 12,00
Impresiones	\$ 35,00
Total de Gastos	\$ 163,00

Elaborado por: La Autora

3.4. Análisis Situacional.

Análisis FODA

El análisis FODA también conocido como análisis DAFO es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la empresa, útil para examinar debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

Figura 12. FODA.



Elaborado por: La Autora.

En este punto se analiza la interacción entre ambas partes; es decir, el entorno en el cual éste compite y las características particulares del negocio.

Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia)

Figura 13. Análisis DAFO Plusservices.

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA CALL CENTER PLUSSERVICES	1 Plataformas seguras 2 Aplicativos para procesamiento de información 3 Minería de Datos, perfil de bases 4 Seguridad de la información e Informática 5 Uso de tecnologías 6 Infraestructura adecuada	1 No existe un sistema formal de monitoreo de indicadores 2 7% anual de rotación de personal 3 Inexistencia de un plan de capacitación 4 Baja productividad del personal 5 Altos costos de operación 6 Falta de capacitación
Oportunidades	1 Aplicar nuevos perfiles con análisis bases ya antes gestionadas para nuevos productos O1, F3 2 Automatizar gestiones utilizando aplicativos que ayuden a la gestión O3, F2	1 Identificar costos por sectores en el área operativa D5, D2, O1, O2, O3, O4 2 Elaborar presupuestos de ingresos vs presupuestos de gastos D5, D3
Amenazas	1 Crear nuevas necesidades en base a las políticas del estado con plataformas seguras F1, A1 2 Plan de incentivos no remunerados A2, F6	1 Plan de capacitación del personal D6, D4, F3 2 Conocimiento al personal de como tratar al cliente enojado A4, D4

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Plusservices

3.5 Población y muestra.

3.5.1 Población.

El objetivo principal al seleccionar la población y muestra es identificarlos claramente y reconocer las características de una muestra representativa y definir conceptos como: homogeneidad y heterogeneidad de los resultados.

Para ello se cuenta con una población de 995 empleados de Plus services los cuales representaran este indicador.

3.5.2 Muestra.

Para calcular la muestra de la población de los empleados de la organización se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Descripción de los elementos:

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$\frac{995*((0,5)^2)*((1,96)^2)}{(995-1)*((0,05)^2)+((0,5)^2)*((1,96)^2)}$$

$$\frac{955,598}{3,4454}$$

$$277,3547338$$

$$n = 277 \text{ unidades de observación}$$

3.6 Tratamiento e interpretación de datos

Este capítulo está estructurado para presentar los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de 277 empleados de Plusservices ubicada en la ciudad de Guayaquil, muestra determinada mediante la aplicación de fórmulas y métodos estadísticos de una población de 995 dentro de la institución.

Para que los datos recogidos tengan un significado dentro de la presente investigación, se introdujo un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, cuyo propósito es el de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente proyecto.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios orientados a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo y para realizar un análisis profundo de cada una de las preguntas plasmadas en la encuesta de investigación; así como para interpretar los datos, se tabularon los datos observados en Excel por ser una software de fácil manejo y exactitud, para cada pregunta contestada; de manera que se pudieran establecer gráficos analíticos y realizar cuadros que permitan mostrar porcentajes de los resultados de las respuestas de cada una de las personas encuestadas.

Procesamiento de la información

El cuestionario consta de 10 preguntas, La información se procesó y se clasificó de manera que a cada pregunta se le asigne la numeración del 1 al 10 y en cada una de ellas en el momento de tabular los datos en Excel se definió una variable con el fin de que ella indique la repuesta numérica que será codificada. (Véase.- ANEXO # 2 Formato de Encuesta).

Variable

Tabulación de datos

La entrevista fue realizada hacia los jefes, con un total de 9 personas para la respuesta de las mismas.

La encuesta fue realizada con una población de 995, en la cual obtuvimos una muestra de 227 encuestados.

Los resultados se verán expuestos a continuación:

Resultado de la Entrevista a los Jefes.

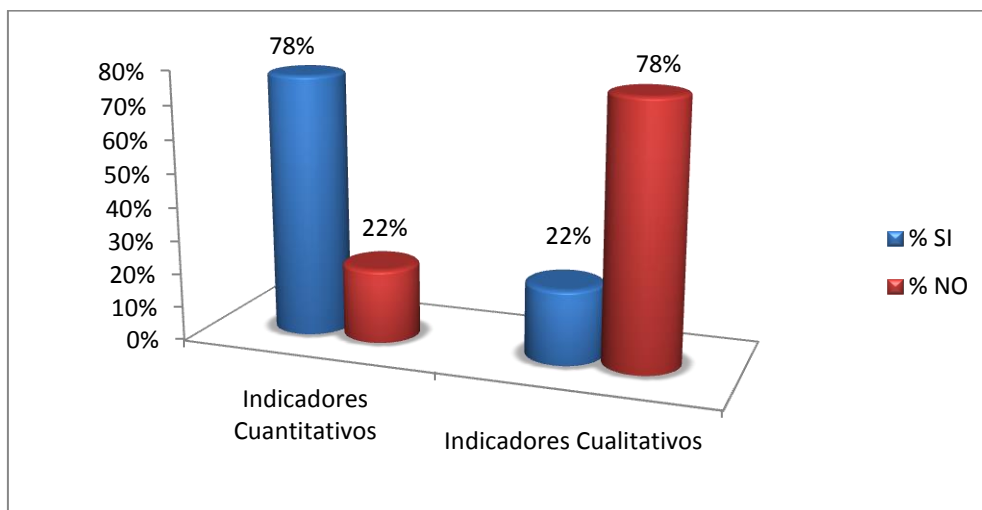
Pregunta 1. ¿Qué Tipo de indicadores se aplican en la institución dentro de la gestión?.

Tabla 6. Aplicación tipo de indicadores.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
Indicadores Cuantitativos	7	78%	2	22%	9	100%
Indicadores Cualitativos	2	22%	7	78%	9	100%

Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 14. Aplicación tipo de indicadores.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación.

De la lectura del porcentaje de aplicación del tipo de indicadores para la gestión, los jefes entrevistados poseen conocimiento de la aplicación de indicadores cuantitativos 78%, mientras que en indicadores cualitativos representan el 22%.

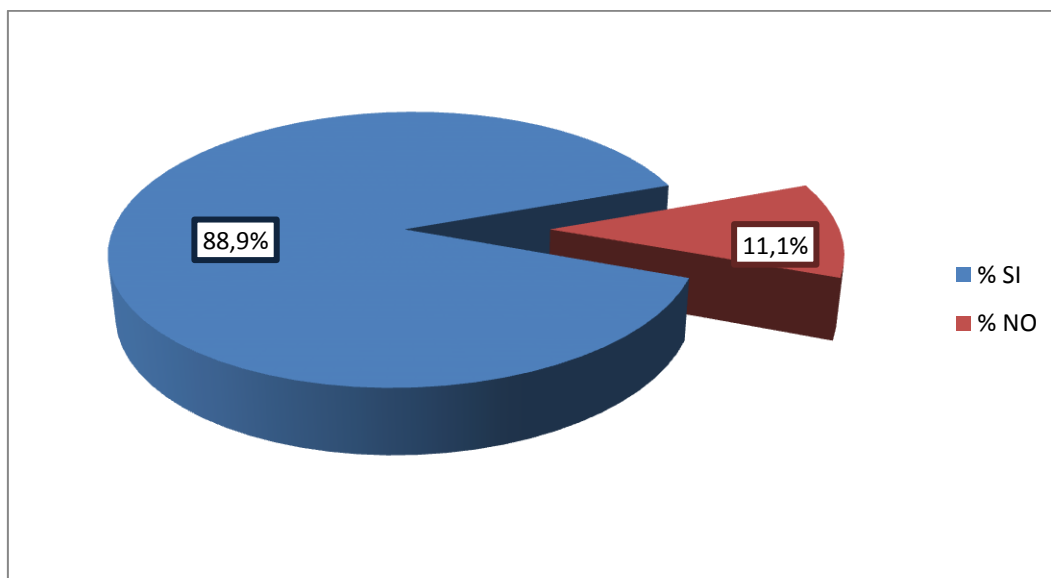
Pregunta 2. ¿Conoce usted algún modelo o herramienta para los indicadores de gestión operativa?

Tabla 7. Conocimiento sobre herramientas de indicadores.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
Conoce usted algún modelo o herramienta para los indicadores de gestión	8	89%	1	11%	9	100%

Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 15. Conocimiento sobre herramientas de indicadores.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación.

Se logra demostrar que en la actualidad los jefes si conocen de modelos o herramientas de gestión que se pueden aplicar a los indicadores, dando como resultado que lo conoce el 89% de la población y 11% desconoce del mismo.

Pregunta 3. ¿Considera usted que los indicadores de gestión actuales logran cumplir con los objetivos institucionales?

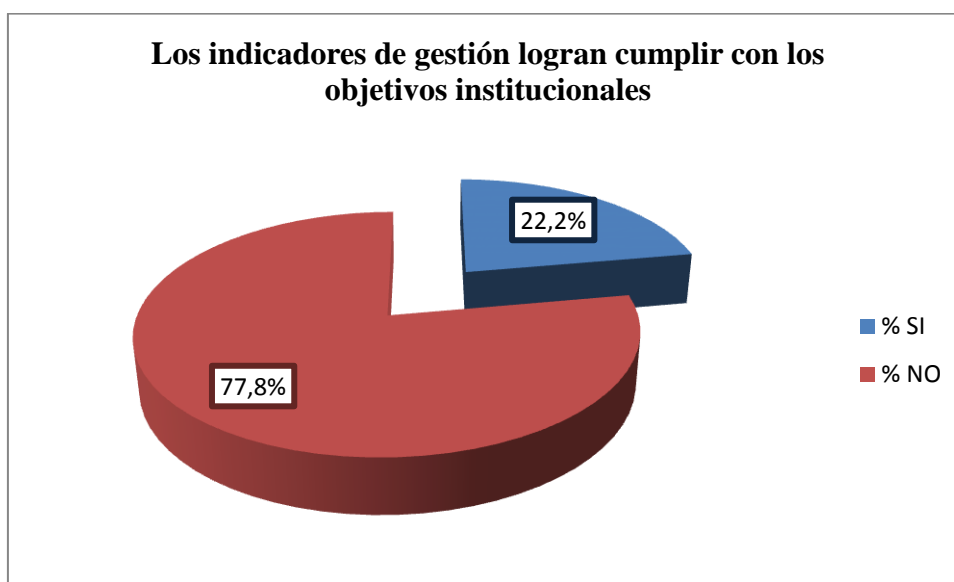
Tabla 8. Conocimiento sobre indicadores de gestión.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
Indicadores de Gestión logran cumplir con los objetivos institucionales	2	22%	7	78%	9	100%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 16. Conocimiento sobre indicadores de gestión.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

De la pregunta realizada acerca de si los indicadores de gestión logran cumplir con los objetivos institucionales el 77.8% indica que no cumple con las expectativas de los objetivos mientras que el 22.2 indica que sí.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las razones por las cuales no se logra cumplir con los objetivos institucionales?

Tabla 9. Razones al no logro de objetivos institucionales.

Razones	Cant	%
Desconocimiento de la lectura de los indicadores	5	38,5%
No muestra lo que realmente le sirve a la gestión	4	30,8%
Falta de compromiso al no entregar a tiempo la información	4	30,8%

Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 17. Razones al no logro de objetivos institucionales.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que el 38.5% de las razones que no cumplen con los objetivos es por desconocimiento de la lectura de indicadores, mientras que el 30.8% se divide en No muestra lo que realmente le sirve a la gestión y falta de compromiso al no entregar a tiempo la información.

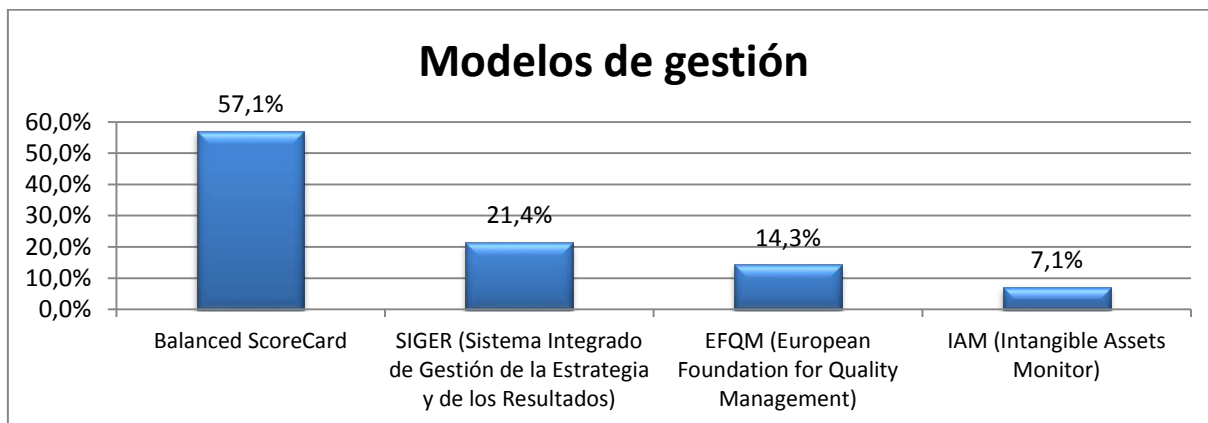
Pregunta 5. ¿Qué modelos administrativos o herramientas usted conoce para los indicadores de gestión?

Tabla 10. Modelos administrativos o herramientas para indicadores de gestión.

Modelos de gestión	Cant	%
Balanced Scorecard	8	57,1%
SIGER (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados)	3	21,4%
EFQM (European Foundation for Quality Management)	2	14,3%
IAM (Intangible Assets Monitor)	1	7,1%

Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 18. Modelos administrativos o herramientas para indicadores de gestión.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

La grafica muestra que el 57,1% de la población conoce el modelo de gestión Balanced Scorecard con sus 4 perspectivas, el 21,4% conoce SIGER (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados), el otro 21,4% es repartido entre EFQM (European Foundation for Quality Management) (14,3%) e IAM (Intangible Assets Monitor) (7,1%).

Pregunta 6. ¿Qué recomienda usted para que los indicadores de gestión cumplan con los objetivos?

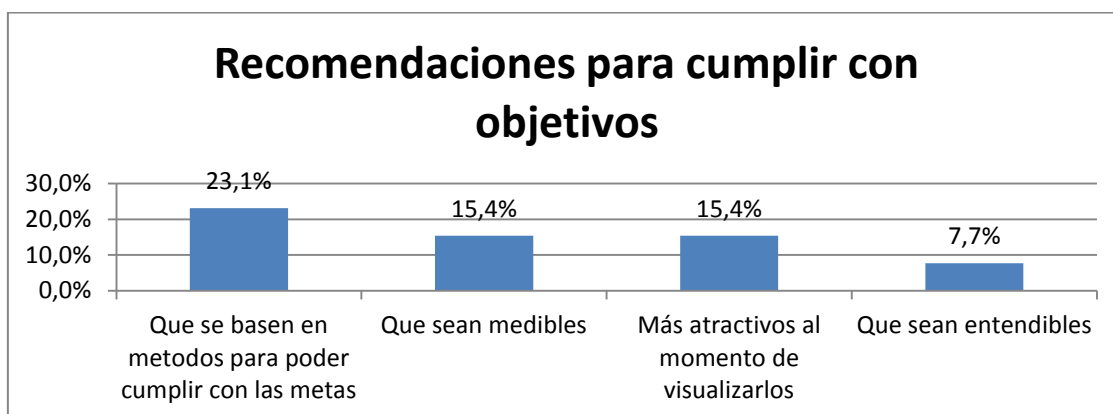
Tabla 11. Razones al no logro de objetivos institucionales.

Recomendaciones	Cant	%
Que se basen en metodos para poder cumplir con las metas	3	23,1%
Que sean medibles	2	15,4%
Más atractivos al momento de visualizarlos	2	15,4%
Que sean entendibles	1	7,7%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 19. Recomendaciones para cumplir con los objetivos.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

La grafica muestra que el 23,1% de la población recomienda que se basen en métodos para poder cumplir con las metas, el 15,4% es compartido entre que sean medibles y más atractivos al momento de visualizarlos, mientras que 7,7% indican que sean medibles para lograr cumplir con lo establecido.

Pregunta 7. ¿Considera que el recurso humano que usted dirige, conoce los objetivos y metas del departamento?

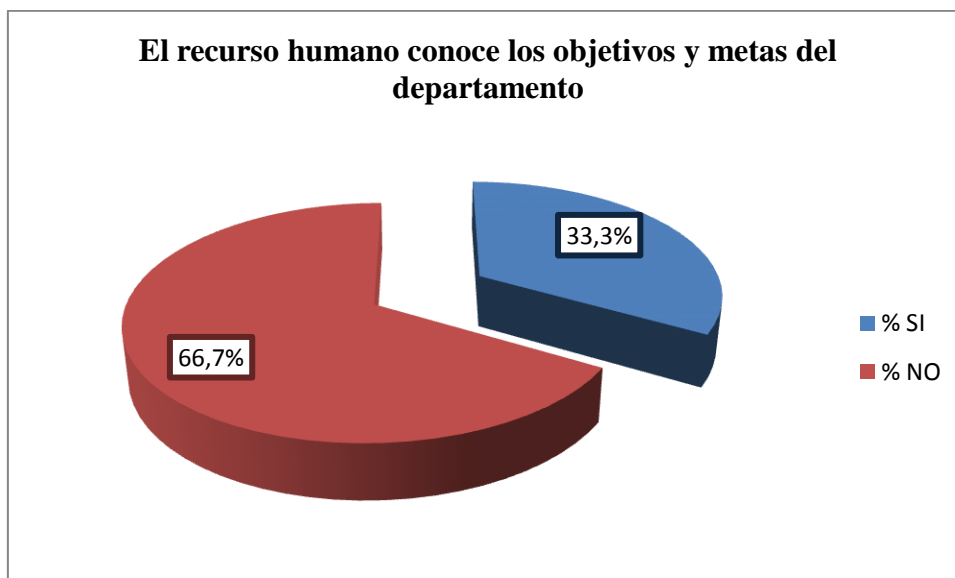
Tabla 12. Conocimiento del recurso humano hacia objetivos del departamento.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
El recurso humano conoce los objetivos y metas del departamento	3	33%	6	67%	9	100%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 20. Conocimiento del recurso humano hacia objetivos del departamento.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

El 66,7% de la población indica que el recurso humano desconoce de los objetivos y metas del departamento, mientras el 33,3% si no hace.

Pregunta 8. ¿Considera usted que el recurso humano pone todo su esfuerzo para cumplir con los objetivos de la empresa?

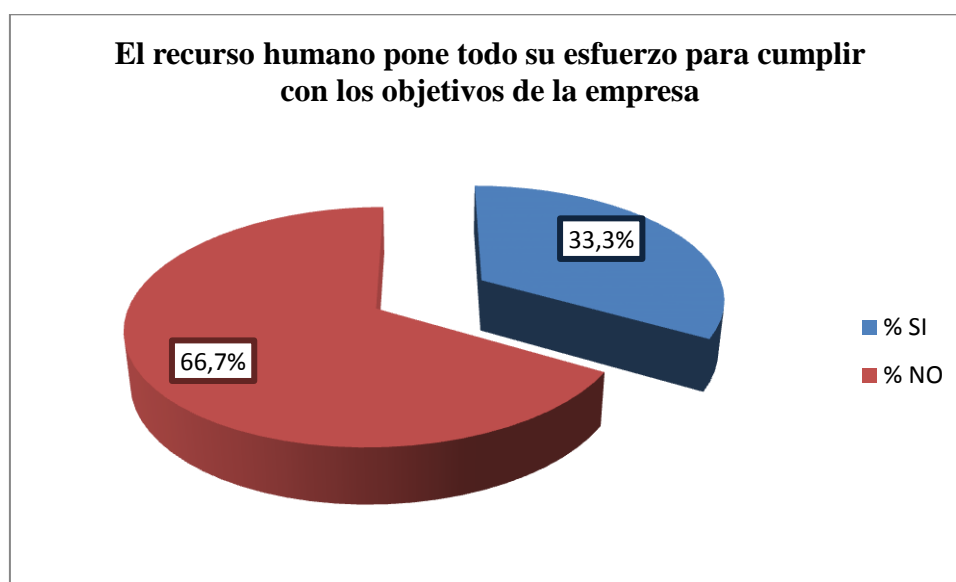
Tabla 13. Recurso humano sobre los objetivos de la empresa.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
El recurso humano pone todo su esfuerzo para cumplir con los objetivos de la empresa	3	33%	6	67%	9	100%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Figura 21. Recurso humano sobre los objetivos de la empresa.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Entrevista a Jefes.

Interpretación

El 66,7% de la población indica que el recurso humano no pone todo su esfuerzo para cumplir con los objetivos de la empresa y el 33,3% si no hace, esto se debe a la falta de monitoreo que existe en el área.

Resultados de la encuesta al personal de la institución

Estadísticas Generales

1.- Distribución por sexo

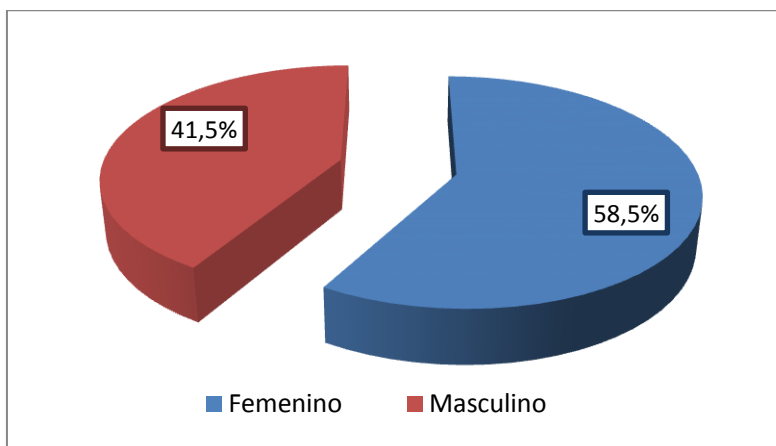
Tabla 14. Género.

	N	%
Femenino	162	58,5%
Masculino	115	41,5%
Total	277	100,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 22. Género.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

El 58,5% del personal de la Institución encuestada pertenece al sexo femenino, mientras que un 41,5% es masculino.

Distribución de la población por el título académico

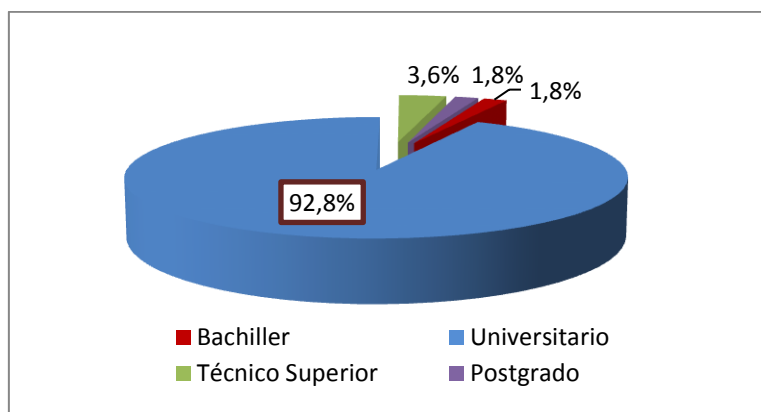
Tabla 15. Nivel de Instrucción.

	N	%
Bachiller	5	1,8%
Universitario	257	92,8%
Técnico Superior	10	3,6%
Postgrado	5	1,8%
Total	277	100,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 23. Nivel de Instrucción.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

Se observa que del total de encuestados el 92,8% es universitario de los cuales el 85% está en los primeros años mientras que el porcentaje restante está cursando por los últimos años, el 7,2% de la población está dividido entre Bachiller, Técnico Superior y Postgrado.

Distribución del tiempo trabajando en la institución.

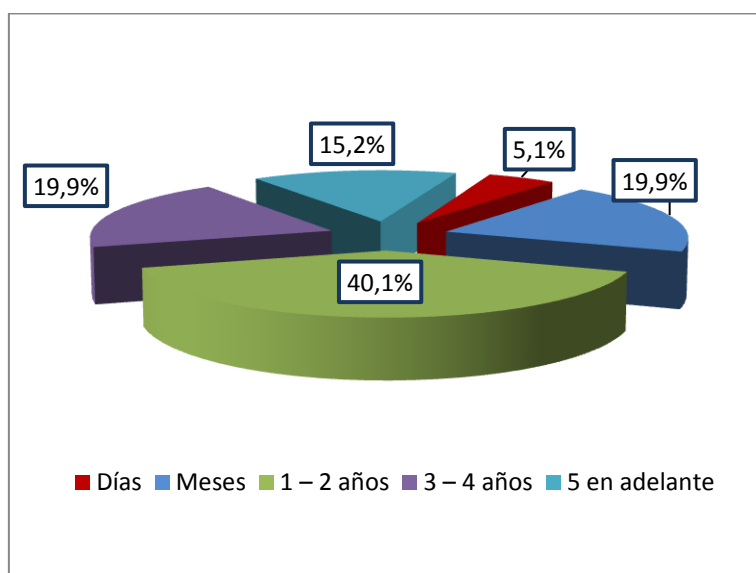
Tabla 16. Tiempo en la institución.

	N	%
Días	14	5,1%
Meses	55	19,9%
1 – 2 años	111	40,1%
3 – 4 años	55	19,9%
5 en adelante	42	15,2%
Total	277	100,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 24. Tiempo en la institución.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

De los encuestados nos damos cuenta que la mayor concentración de la distribución del tiempo de trabajo en la institución se da en los empleados que tiene entre 1 y 2 años (40,1%), el 59,9% está dividido en: días (5,1%), meses (19,9%), 3 a 4 años (19,9%) y más de cinco años (15,2%).

Pregunta 1. ¿Qué tanto usted conoce al Balanced Scorecard?

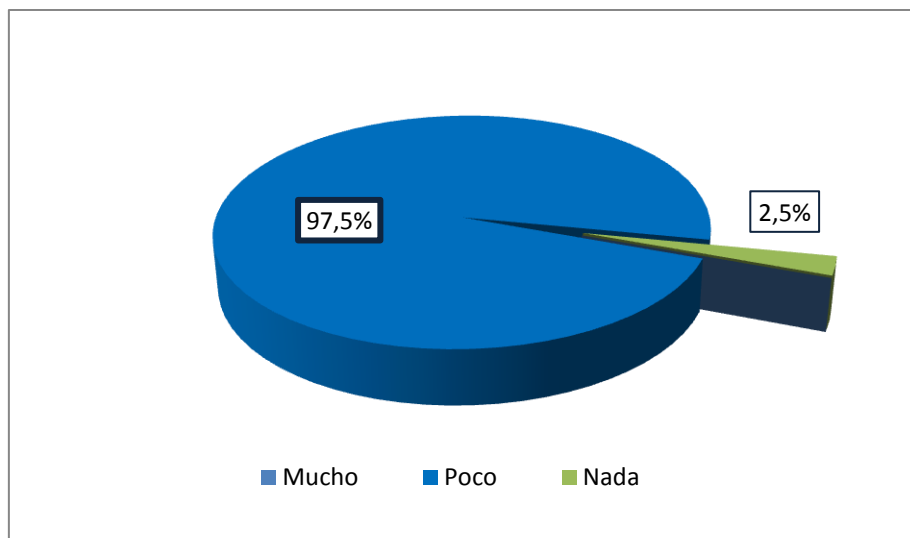
Tabla 17. Conoce al Balanced Scorecard.

	Cant	%
Mucho	0	0,0%
Poco	270	97,5%
Nada	7	2,5%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 25. Conoce al Balanced Scorecard.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

La gráfica muestra que el 97,5% conoce poco del balanced scorecard, saben para que es utilizado pero no todo lo que conlleva involucrar esta herramienta, mientras que el 2,5% esta no conoce nada de la herramienta.

Pregunta 2. ¿Qué es para usted el Balanced Scorecard?

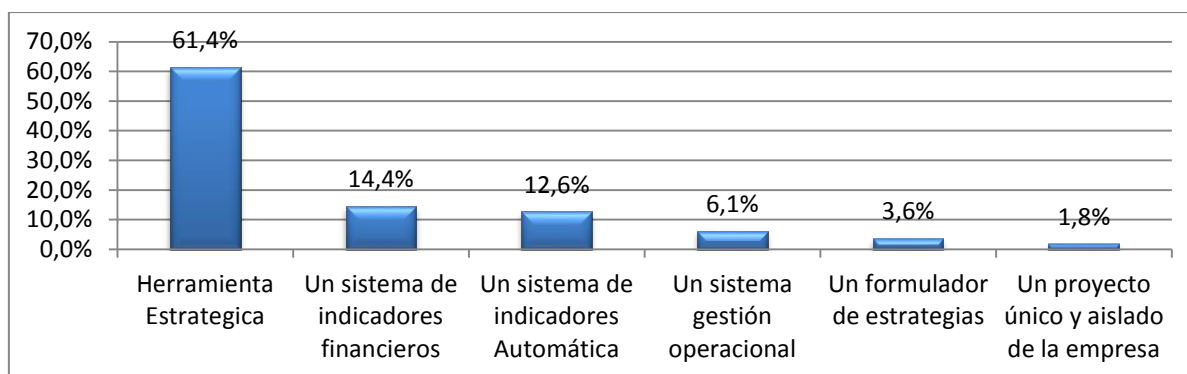
Tabla 18. Conocimiento del Balnced Scorecard.

Conocimiento del Balanced Scorecard	Cant	%
Herramienta Estratégica	170	61,4%
Un sistema de indicadores financieros	40	14,4%
Un sistema de indicadores Automática	35	12,6%
Un sistema gestión operacional	17	6,1%
Un formulador de estrategias	10	3,6%
Un proyecto único y aislado de la empresa	5	1,8%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 26. Conocimiento del Balnced Scorecard.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

Mediante la pregunta planteada que es para usted el Balanced Scorecard se obtuvo que el 62,4% de la población indican que es una herramienta estratégica, el 14,4% un sistema de indicadores financieros, el 12,6% un sistema de indicadores automáticos, el 6,1% un sistema de gestión operacional, el 3,6% un formular de estrategia y el 1,8% un proyecto único y aislado de la empresa.

Pregunta 3. ¿Cree usted que aplicar nuevas estrategias funcionarían para tener una mejor gestión en la organización?

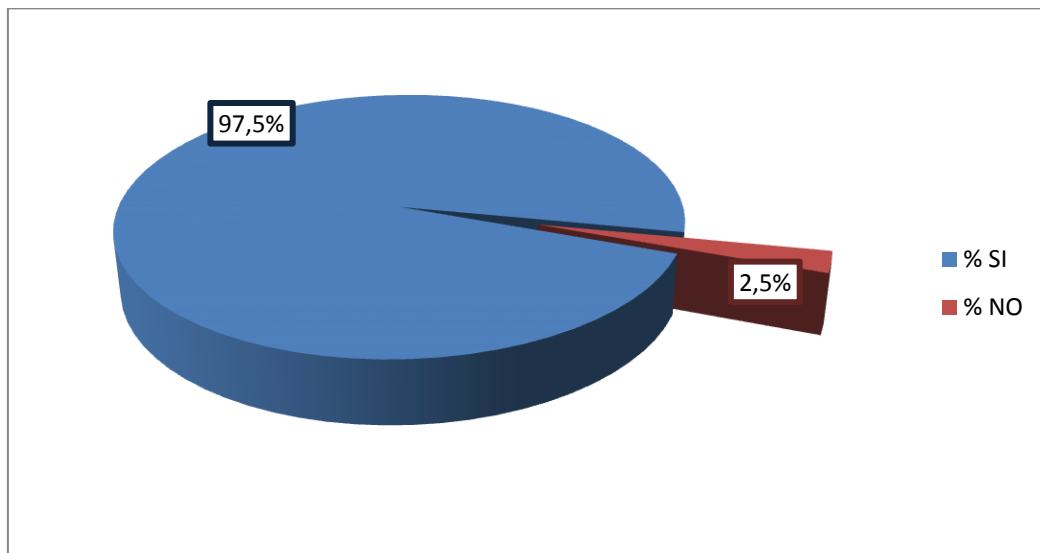
Tabla 19. Aplicación de nuevas estrategias para tener una mejor gestión.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
Cree usted que aplicar nuevas estrategias funcionarían para tener una mejor gestión	270	97%	7	3%	277	100%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 27. Aplicación de nuevas estrategias para tener una mejor gestión.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

De acuerdo a la gráfica mostrada se determina lo siguiente al momento de preguntar Cree usted que aplicar nuevas estrategias funcionarían para tener una mejor gestión en la organización el 97,5% está de acuerdo con ello, mientras que el 2,5% indica lo contrario.

Pregunta 4. ¿Ha sido capacitado en los doce últimos meses en indicadores de gestión?

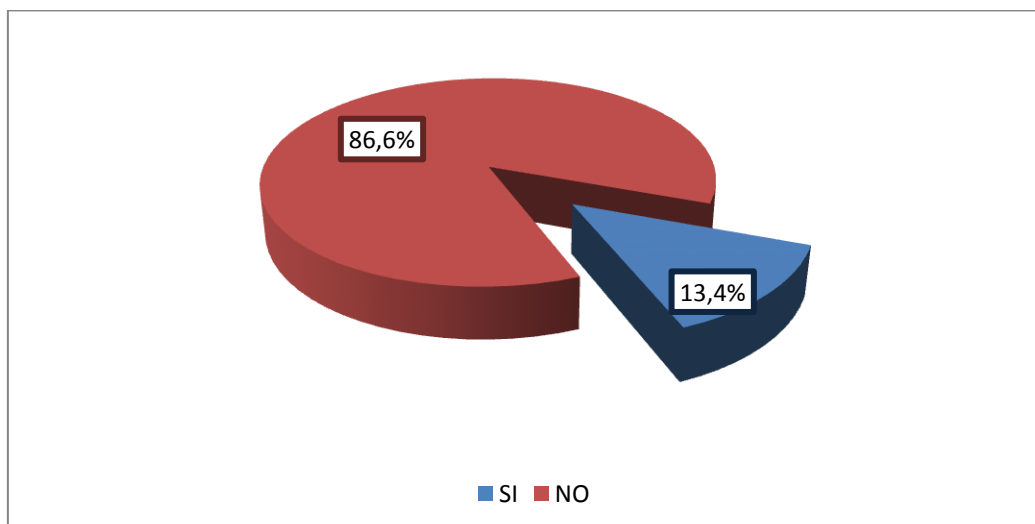
Tabla 20. Ha sido capacitado en los últimos meses.

	SI	% SI	NO	% NO	Total	% Total
Ha sido capacitado en los doce últimos meses en indicadores de gestión	37	13%	240	87%	277	100%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 28. Ha sido capacitado en los últimos meses.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

Al momento de preguntar si han sido capacitados en los doce últimos meses sobre indicadores de gestión vemos que el 89,6% indica que no, por otra parte el 13,4% indica lo contrario.

Pregunta 5. ¿Cree usted que el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión podría ayudar a mejorar la administración de la institución?

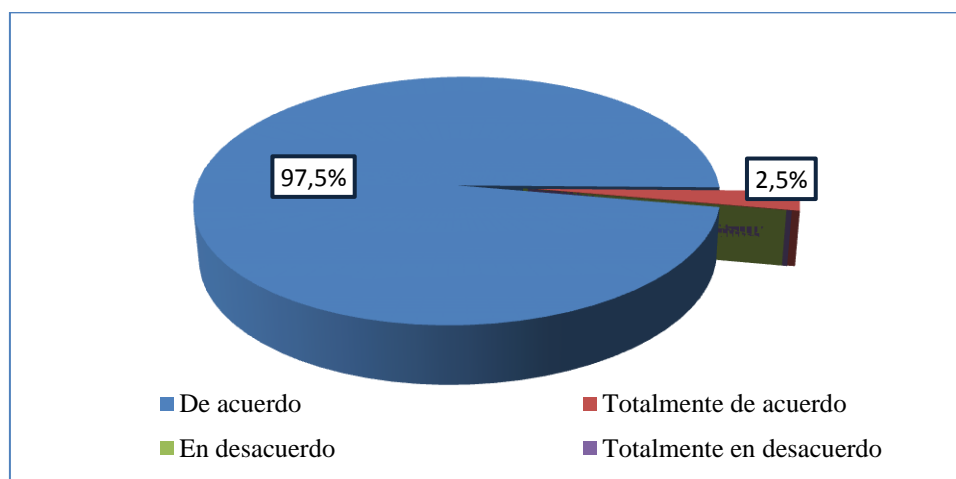
Tabla 21. Esta de acuerdo con el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión.

	Cant	%
De acuerdo	270	97,5%
Totalmente de acuerdo	7	2,5%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 29. Esta de acuerdo con el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

El 97,5% de los involucrados en este trabajo de investigación expresan afirmativamente cuando se les consulta que si la utilización de un sistema de indicadores de gestión contribuye positivamente a la mejora y control de la gestión y un 2,5% se expresan de manera negativa.

Pregunta 6. ¿Cree usted que está capacitado para el desempeño de todas las funciones que realiza?

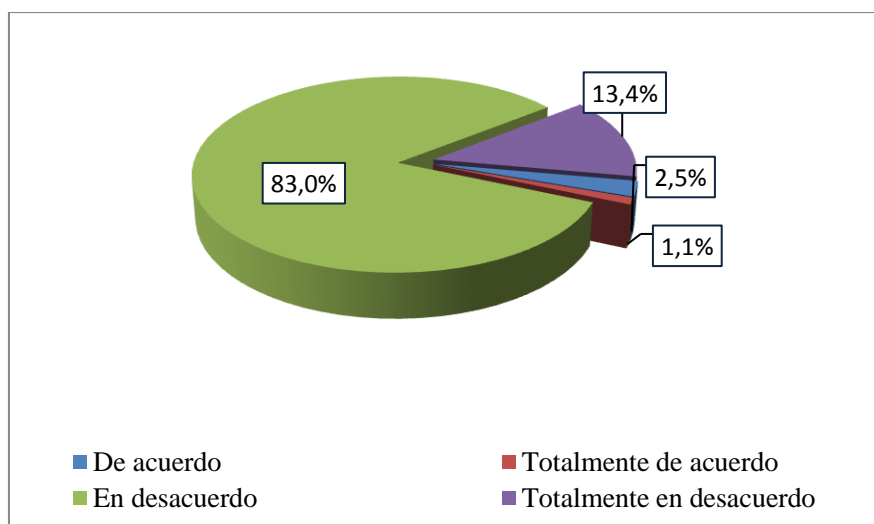
Tabla 22. Ha sido capacitado en las funciones que desempeña.

	Cant	%
De acuerdo	7	2,5%
Totalmente de acuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	230	83,0%
Totalmente en desacuerdo	37	13,4%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 30. Ha sido capacitado en las funciones que desempeña.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

El 83,0% de los encuestados indican que están en desacuerdo cuando le preguntan cree usted que está capacitado para el desempeño de todas las funciones que realiza, un 13,4% indican que están totalmente en desacuerdo, los menores se encuentran en de acuerdo 2,5% y totalmente de acuerdo 1,1%.

Pregunta 7. ¿Considera usted que los empleados del área operativa contribuyen a los beneficios de la empresa?

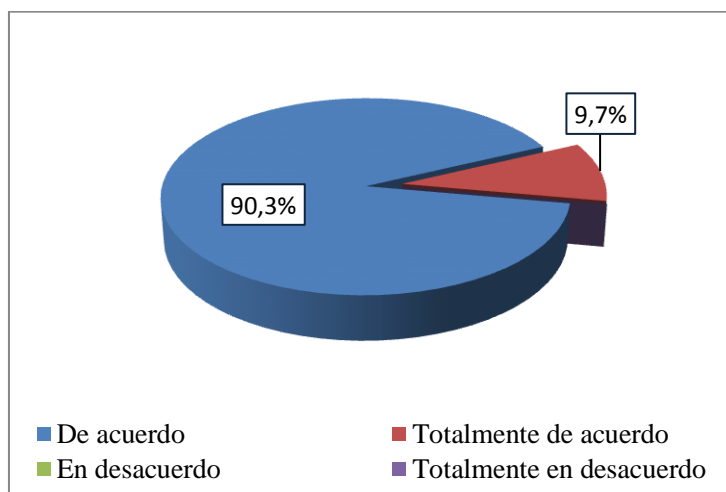
Tabla 23. El área operativa contribuye a beneficios institucionales.

	Cant	%
De acuerdo	250	90,3%
Totalmente de acuerdo	27	9,7%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 31. El área operativa contribuye a beneficios institucionales.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta en esta pregunta la gráfica muestra que el 90,3% de la población considera que los empleados del área operativa contribuyen a los beneficios de la empresa, no obstante el 9,7% indica lo contrario.

Pregunta 8. ¿Considera que esta herramienta permitirá monitorear los indicadores de gestión?

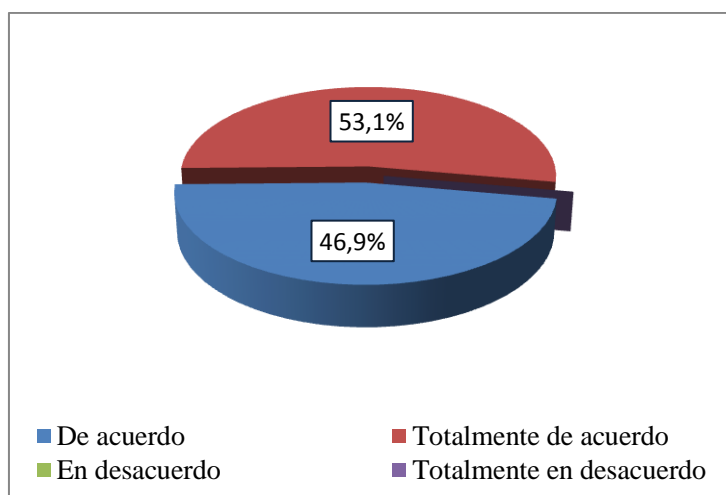
Tabla 24. La herramienta permitirá monitorear la gestión.

	Cant	%
De acuerdo	130	46,9%
Totalmente de acuerdo	147	53,1%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 32. La herramienta permitirá monitorear la gestión.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

Se puede evidencia que el 46,9% de la población está de acuerdo al decir que consideran que esta herramienta permitirá monitorear los indicadores de gestión, sin embargo el 53,1% está totalmente de acuerdo.

Pregunta 9. ¿Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo tendría más oportunidades para mejorarlos?

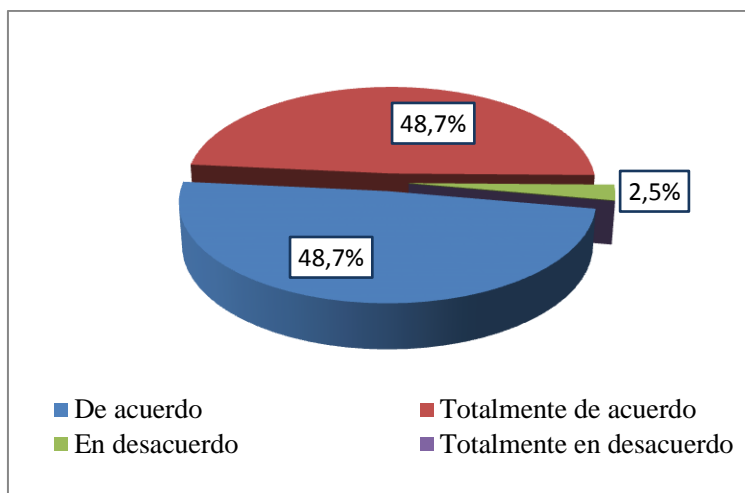
Tabla 25. Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo podría mejorarlos.

	Cant	%
De acuerdo	135	48,7%
Totalmente de acuerdo	135	48,7%
En desacuerdo	7	2,5%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 33. Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo podría mejorarlos.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

El 97,5% de la población considera que el hecho de conocer sobre los indicadores que se están midiendo tendría más oportunidades para mejorarlos de los cuales el 48,7% dijo que estaba de acuerdo y el 48,7 dijo que estaba totalmente de acuerdo, por otro lado el 25% indicó que está en desacuerdo.

Pregunta 10. ¿Cree usted que debería haber evaluaciones constantes para encontrar inhibidores que detienen el ascenso a algún puesto de trabajo?

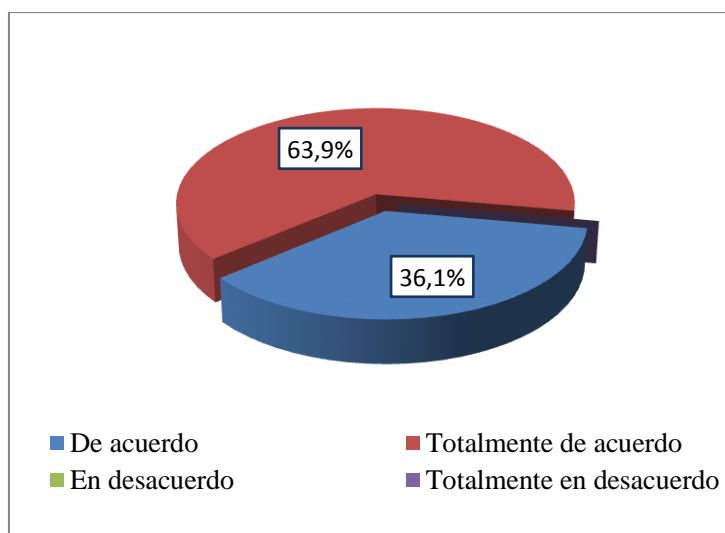
Tabla 26. Debería existir evaluaciones para medir inhibidores de ascenso.

	Cant	%
De acuerdo	100	36,1%
Totalmente de acuerdo	177	63,9%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%

Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Figura 34. Debería existir evaluaciones para medir inhibidores de ascenso.



Elaborado por: La Autora.

Fuente: Encuestas al personal de la Institución.

Interpretación

La mayor concentración se da en la opción que está totalmente de acuerdo con 63,9% y el 36,1% de la población indica que está de acuerdo, es decir que ambas respuestas son afirmativas al decir si se deberían realizar evaluaciones constantes para encontrar inhibidores que detienen el ascenso a algún puesto de trabajo.

Capítulo IV

4 Diseño de la propuesta.

4.1 Tema.

Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plus services basado en Balanced Scorecard.

4.2 Justificación.

Una vez realizada la investigación, se utilizó cada uno de los instrumentos y técnicas determinados en la operacionalización de las variables y se realizó el debido análisis de resultados; a través de ello se determina que la puesta en marcha de los indicadores ayudará a tener presente cuales son los indicadores a ser medidos de una manera más dinámica y así determinar si se cumple o no con las metas definidas.

Las empresas siempre deben estar preparadas para cambios en especial si estos son positivos debido a que vivimos en mundo globalizado y esto permitirá salir adelante, por ende se trata de tomar las mejores opciones a través de decisiones basada en datos. Esto generará menor costo y mayor capacidad competitiva. La institución debe destinar parte de la inversión hacia herramientas de gestión que se ajusten a su realidad, y así, en el mediano y largo plazo se podrá obtener mayor rendimiento de los recursos utilizados dentro de la empresa.

Los indicadores que actualmente se usan son de ayuda pero hacen falta más, por eso se crea el diseño de nuevos indicadores basados en las perspectivas que utiliza el Balanced Scorecard dando una visualización más atractiva para la gerencia y que éste traiga consigo los resultados esperados como son la mejora continua, análisis de la rentabilidad y medición de estrategias, ayudando a entender a los administradores de una forma más clara y de esta manera poder discutir sobre la visión y la estrategia de la

empresa; para todo lo planteado se necesita capacitar al personal para que pueda revisar y tomar las mejores decisiones.

La comunicación de este proceso permitirá que la información sea difundida al resto del personal y que puedan ser ligados a cada uno de los objetivos de los diferentes departamentos.

Lo único que se tiene claro es que siempre van a existir cambios por eso hay que revisar el sistema de indicadores de gestión al mismo tiempo que los objetivos, estrategias y procesos de la empresa; por ello hay que mejorar continuamente.

El aporte de investigación tendrá como finalidad beneficiar a la institución ya que podrá obtener beneficios rentables al utilizar los indicadores porque teniendo todo en un solo archivo podrá identificar qué punto está en declive.

4.3 Objetivo de la Propuesta.

Entre los objetivos planteados se encuentran:

- Tener una mejora continua a través de indicadores de gestión.
- Evaluar dentro de 6 meses para verificar los resultados obtenidos.
- Adaptar estrategias de acuerdo a los resultados que se vaya obteniendo al presentar resultados.
- Proponer metas a corto o largo plazo dependiente de las estrategias planteadas.
- Plantear un nuevo mapa estratégico para crear nuevos indicadores.

4.4 Institución.

Plusservices se especializa en Telemarketing, Servicio al Cliente, Cobranzas, medición de Calidad, Retención y Cabina de atención telefónica, monitoreando el proceso de principio a fin.

4.3.1 Misión.

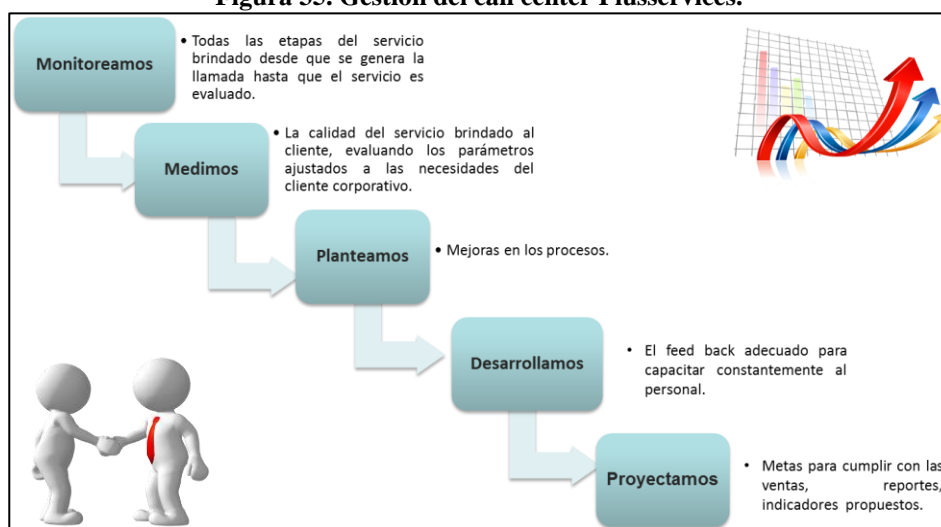
Sobre satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo mejoras, valores agregados y proporcionando soluciones específicas más eficientes y efectivas del call center a través de innovación tecnológica, seguridad y creatividad.

4.3.2 Visión.

Ampliar la posición de nuestra empresa, diversificación de servicios y utilización de procesos de mejora continua y servir a nuestra comunidad con responsabilidad social, convirtiéndose en un Contact Center para el 2015.

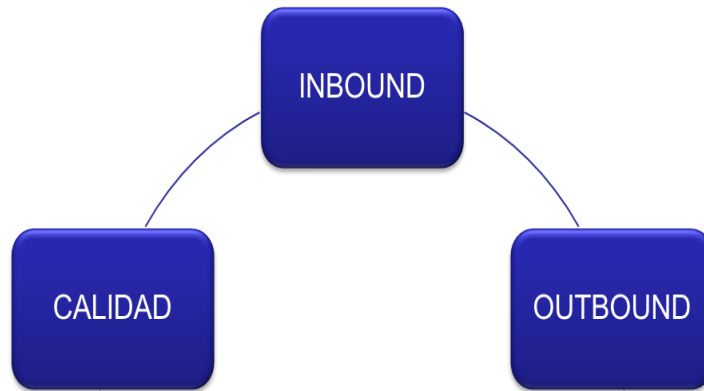
El proceso de la institución se encuentra dado de la siguiente forma:

Figura 35. Gestión del call center Plusservices.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

Figura 36. Gestión de Campañas.



**Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices**

4.3.3 Capacidad operativa

La empresa cuenta con 659 posiciones distribuidas en 3 sitios geográficos de alta plusvalía que representan un aproximado de 990 colaboradores.

Figura 37. Capacidad Operativa.



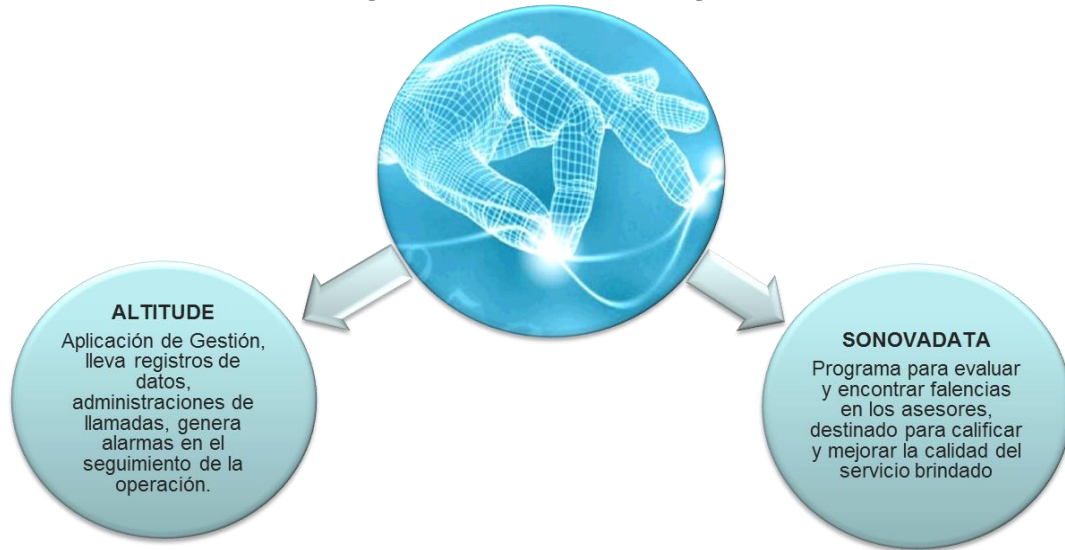
**Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices**

Figura 38. Clientes.



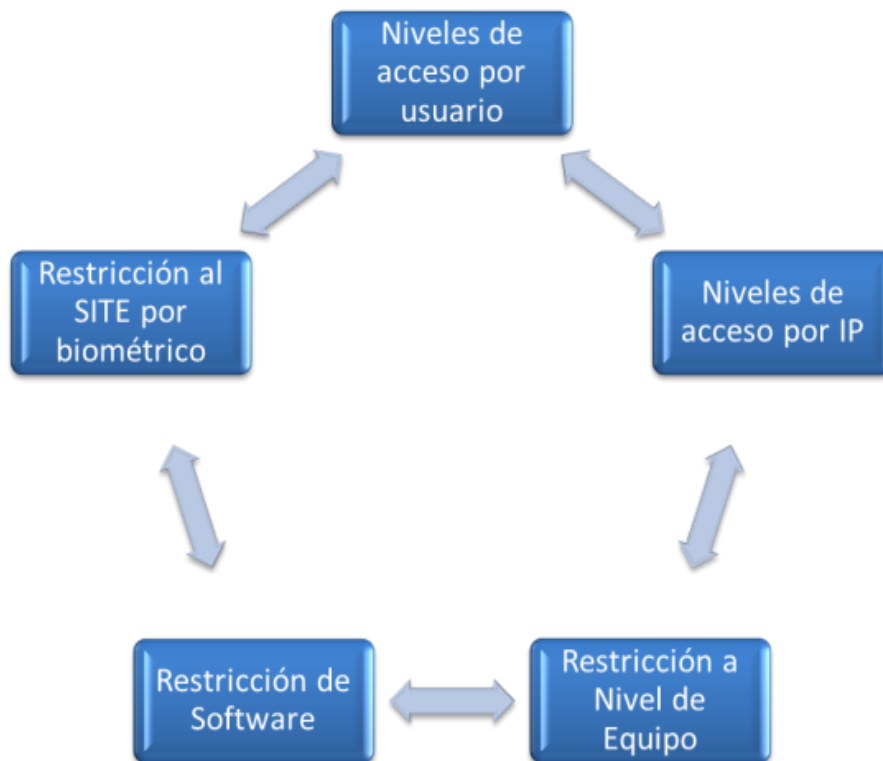
Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

Figura 39. Plataformas tecnológicas.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

Figura 40. Seguridad Informática.



Elaborado por: La Autora.
Fuente: Plusservices

4.5 Objetivos Estratégicos

Tomando como referencia los objetivos empresariales, el call center debe considerar los siguientes puntos basado en la metodología del Balanced Scorecard, es decir las cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera

- Reducir costos.
- Tener mayor rentabilidad.
- Aumento en la productividad

Perspectiva Clientes

- Disminuir el porcentaje de llamadas abandonadas.
- Aumento de porcentaje en efectividad de retención.
- Análisis de fidelidad de clientes, mediante encuestas de satisfacción.

Perspectiva Procesos internos

- Aumentar la efectividad en ventas
- Aumentar las ventas promedio por operador.
- Matriz de solución a inconvenientes presentados por jefatura
- Matriz de proyectos asignados por jefatura

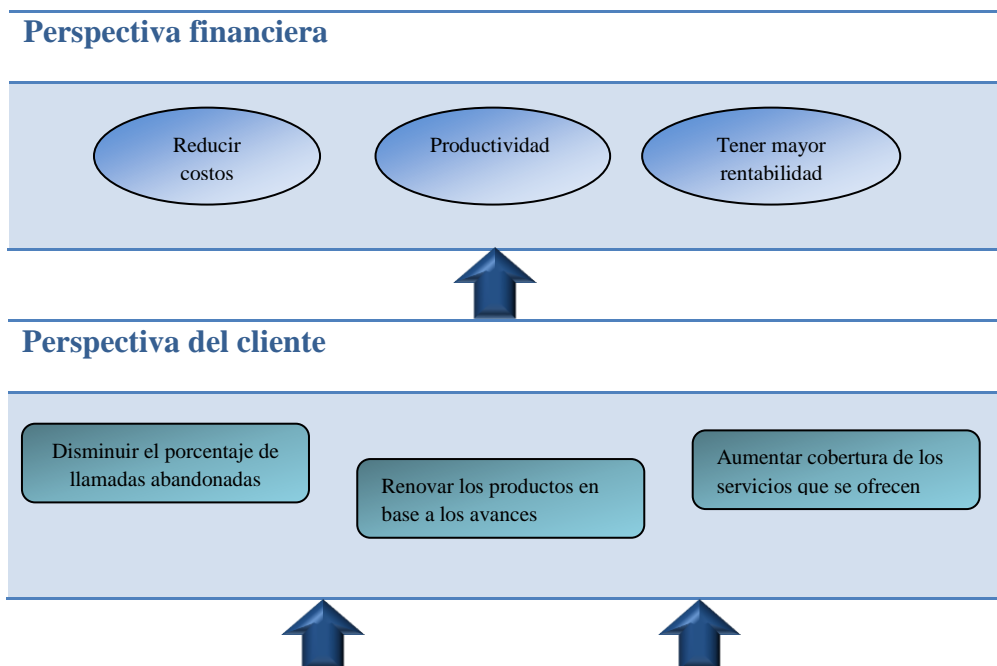
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

- Capacitaciones programadas
- Reformar el perfil académico del personal.
- Mejorar el sistema de evaluación de desempeño.
- Impulsar a un sistema de capacitación continua.
- Implementación del semillero

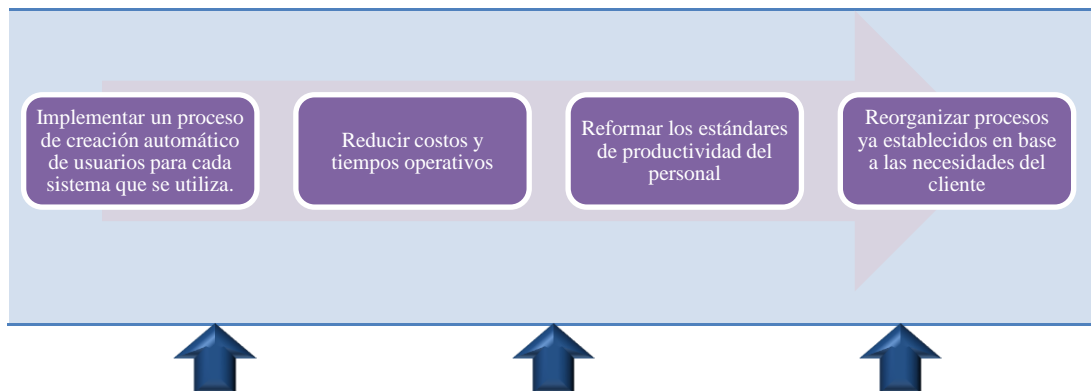
4.5.1 Mapa estratégico.

La representación del mapa estratégico es que todo el personal esté involucrado, conozcan sus procesos y el rol que desempeñan dentro del plan

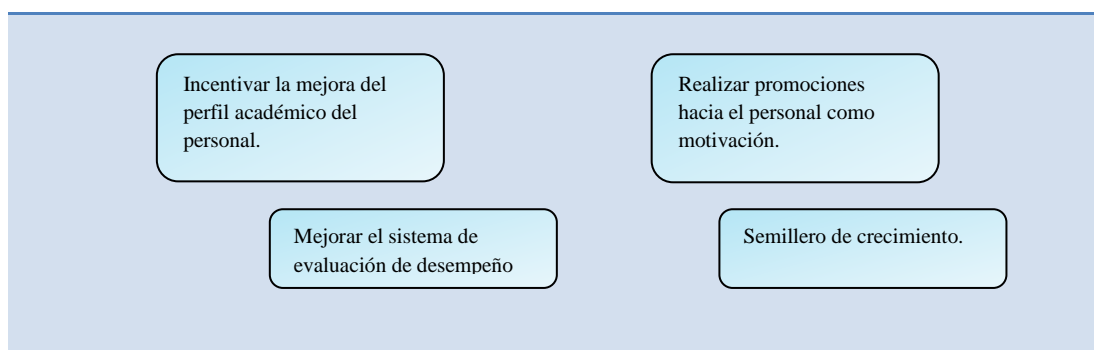
Figura 41. Mapa estratégico del call center Plusservices.



Perspectiva de procesos internos



Perspectiva de formación y crecimiento



Elaborado por: La Autora.

4.5.2 Definición de la relación que tienen los objetivos estratégicos con los indicadores de gestión.

Perspectiva Financiera.

Objetivo estratégico: Reducir costos, tener mayor rentabilidad, aumento en productividad

Indicador:

- EBITDA
- Productividad
- Costos

Perspectiva Clientes.

Objetivo estratégico: Disminuir el porcentaje de llamadas abandonadas, aumentar la efectividad de retención, analizar las encuestas de satisfacción de los clientes.

Indicador:

- Número de llamadas abandonadas/ total de llamadas recibidas, igual al porcentaje de abandono.
- Encuesta de satisfacción de clientes, tabulación de resultados.
- Número de renovación de la plataforma del call center.

Perspectiva Procesos internos

Objetivo estratégico: Aumentar la efectividad en ventas, las ventas promedio por operador, presentar matriz de solución a los inconvenientes presentados por el cliente interno.

Indicador:

- Tiempo promedio de conversación.
- Efectividad en ventas
- Cumplimiento de la matriz de solución de problemas
- Cumplimiento de la matriz de proyectos asignados.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

Objetivo estratégico: Programar capacitaciones, reformar el perfil académico mediante capacitaciones externas, mejorar el sistema de evaluación de desempeño, implementación del semillero.

Indicador:

- Numero de capacitaciones programadas sobre objetivo
- Actividades internas (semillero)
- Evaluación de desempeño
- Nivel de ausentismo
- Nivel de rotación

Las perspectivas tienen objetivo común ayudar a que la empresa tenga mejores resultados, apoyándose una de la otra para que ello se cumpla.

La idea es crear conciencia del cuadro de mando integral en todos los niveles de la empresa, proporcionando información de los conceptos fundamentales a todo el personal, generando compromiso y dedicación de las principales partes interesadas en el proyecto.

4.6 Desarrollo de indicadores.

Después de haber presentado la propuesta se analizó la misma, de acuerdo a este se están aplicando dos tipos de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Los indicadores serán desarrollados bajo la metodología del Balanced Scorecard es las cuatro perspectivas de esta herramienta metodológica.

Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera toma como referencia los resultados financieros tradicionales, tales como la rentabilidad de la inversión, productividad, costos, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

Objetivos:

- Incrementar la rentabilidad para los accionistas.
- Disminuir los costos operativos.
- Generar mayor productividad

Beneficios

- Permite conocer la situación actual de la empresa
- Crecimiento o expansión de la empresa
- Mejoría de los indicadores financieros
- Comunicación de la visión y estrategias en acción

Figura 42. Estrategia financiera.

ESTRATEGIA: PERSPECTIVA FINANCIERA							
FO	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?	Costo 2013 Con estrategias no Planteadas	¿Cuánto nos va a costar? 2014	Reducción de costos 2014
O1-F3	Aplicar perfiles en las bases de datos, para crear nuevos productos	Analista	Julio - Noviembre 2013	El analista de Datamining se encarga de estudiar los perfiles de los productos existentes, para conocer futuros prospectos de ventas.	\$2.500,00	\$2.000,00	\$500,00
O3-F2	Automatizar gestiones utilizando aplicativos que ayuden a la gestión	Sistemas	Trimestral	De acuerdo al avance de las tecnologías se analizará si los sistemas informaticos son los idóneos para la organización	\$1.000,00	\$850,00	\$150,00
FA	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?	Costo 2013	¿Cuánto nos va a costar?	
F1-A1	Crear nuevas necesidades en base a las políticas del estado con plataformas seguras.	Jefe de Operacion	11-Agosto-2014 hasta 15-08-2014	La persona del Area Operativa se encargara de realizar un estudio de las políticas actuales del estado para identificar si impacta o no con la organización	\$850,00	\$300,00	\$550,00
A2-F6	Plan incentivos no remunerados	(Talento Humano)		Mediante reportes de metas cumplidas mensuales, se entregarán los incentivos al personal.	\$7.000,00	\$5.000,00	\$2.000,00
DO	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?	Costo 2013	¿Cuánto nos va a costar?	
D5-D2-O1-O3-O4	Identificar costos por sectores en el area operativa.	Gerente de telemercadeo	Mensual	Mediante un estudio de tiempos por tareas en el area de telemercadeo	\$15.000,00	\$10.000,00	\$5.000,00
D5-O3	Elaborar presupuestos de ingresos vs presupuestos de gastos	(Financiero)	Mensual	Se realiza presupuestos mensuales mediante un analisis Financiero	\$700,00	\$500,00	\$200,00
DA	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?	Costo 2013	¿Cuánto nos va a costar?	
D6-D4-F3	Plan de capacitación del personal	(Talento Humano)	Anual	Mediante las necesidades de capacitación, se genera un presupuesto de capacitación.	\$6.000,00	\$2.000,00	\$4.000,00
A4-D4	conocimientos al personal de como tratar al cliente enojado	(Talento Humano)	18/Agosto/2014 hasta 22-Agosto/2014	Traer dos asesores de ventas de la matriz Pluss services en Mexico que capaciten al personal de Ecuador, para brindar un mejor servicio al Cliente.	\$3.500,00	\$2.000,00	\$1.500,00

Elaborado por: La Autora.

Figura 43. Perspectiva financiera actual vs objetivo 2014.



Elaborado por: La Autora.

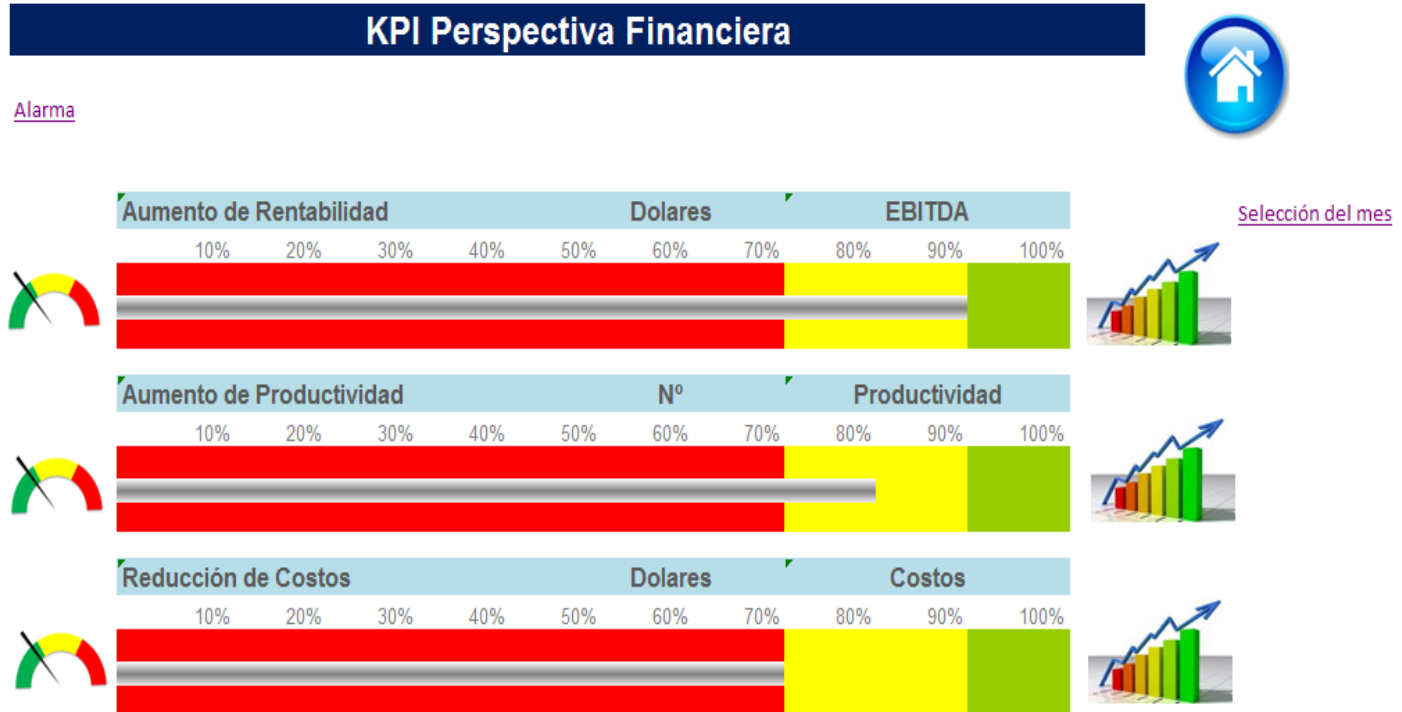
Figura 44. KPI Perspectiva financiera.

Bueno >	95%
No tan malo >	75%
Malo <	75%

Año Actual 425.561
 Objetivo Actual 460.000
 Actual Vs Objetivo 93%

Año Actual 268.356
 Objetivo Actual 320.000
 Actual Vs Objetivo 84%

Año Actual -169.500
 Objetivo Actual -226.000
 Actual Vs Objetivo 75%



Elaborado por: La Autora.

Perspectiva del Cliente.

Esta perspectiva hace referencia a la satisfacción del cliente, existen una preguntas claves para indagar este punto y son: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?, estas preguntas son muy importantes al analizar esta perspectiva.

Objetivos:

- Fidelizar a los clientes proveedores – clientes consumidores.
- Incorporar nuevos productos hacia nuestros clientes.
- Brindar un servicio de calidad a los clientes

Beneficios

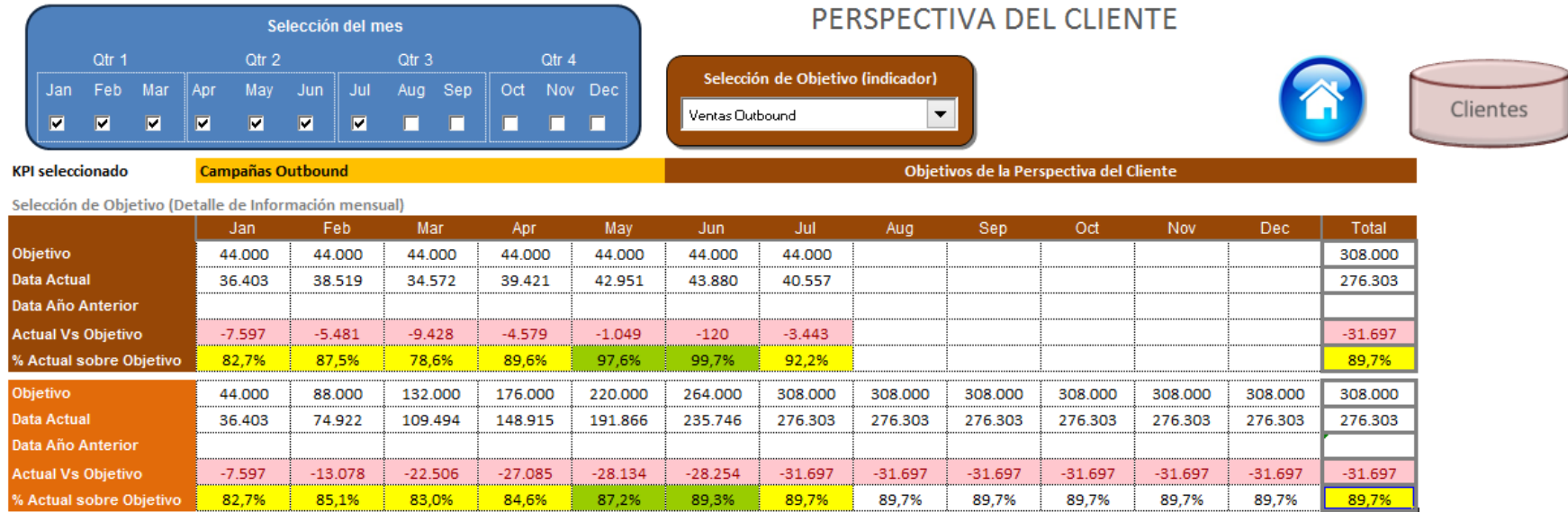
- Aprendizaje organizativo y comunicación con los clientes proveedores
- Satisfacción al Cliente proveedor y consumidor.
- Trabajo en conjunto con el cliente proveedor para crear un valor agregado basado en la eficiencia.
- Nuevas plataformas tecnológicas para mejorar la calidad del servicio brindado

Figura 45. Estrategia del cliente.

ESTRATEGIA: PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
FO	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?
O1-F3	Aplicar al perfil de base de datos para entregar al cliente una base pre-seleccionado	Analista	Julio - Noviembre 2014	El analista de Datamining se encarga de estudiar los perfiles de los productos existentes, para entregar a los nuevos clientes bases perfiladas e enriquecidas.
FA	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?
A4-F4	Calificación de fidelidad de clientes	Departamento de Calidad	15-Septiembre --->	Mediante una encuesta de satisfacción al cliente podremos identificar que tan bueno es nuestro servicio.
A2-F6	Crear nuevas necesidades en base a las políticas del estado con plataformas seguras	Jefe de Operacion	11-Agosto-2014 hasta 15-08-2014	La persona del Area Operativa se encargara de realizar un estudio de las políticas actuales del estado para identificar si impacta o no con la organización
DA	¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?
D6-D4-F3	Plan de capacitación del personal	(Talento Humano)	Mensual	Talento Humano se encarga d investigar las falencias que tienen cada uno de los departamentos para capacitarlo en esa inhibidor.
A4-D4	Conocimientos al personal de como tratar al cliente enojado	(Talento Humano)	18/Agosto/2014 hasta 22-Agosto/2014	Traer dos corporativos de Mexico que capaciten al personal de Ecuador, para brindar un mejor servicio al Cliente.

Elaborado por: La Autora.

Figura 46. Perspectiva del cliente actual vs objetivo 2014.



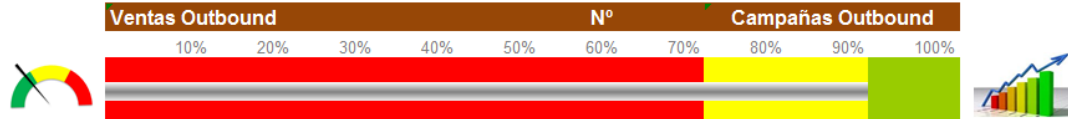
Elaborado por: La Autora.

Figura 47. KPI Perspectiva del cliente.

Bueno >	95%
No tan malo >	75%
Malo <	75%

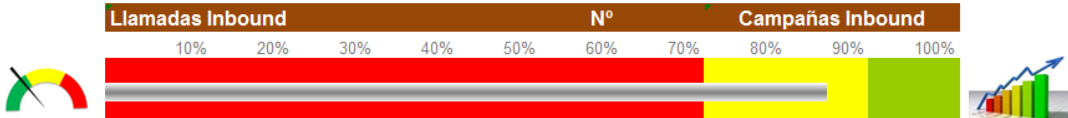
Año Actual 482.507
 Objetivo Actual 528.000
 Actual Vs Objetivo 91%

Alarma

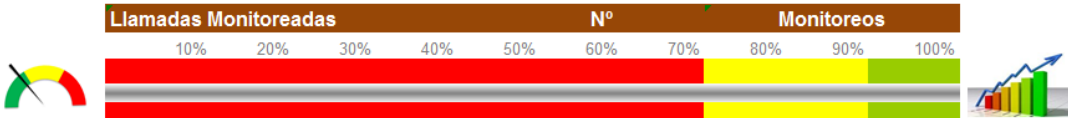


[Selección del mes](#)

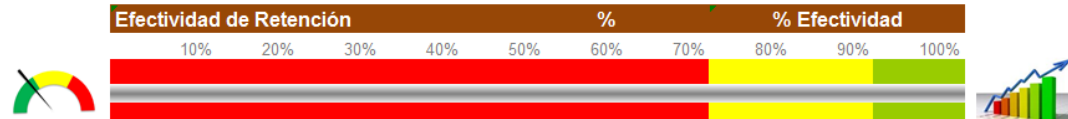
Año Actual 256.358
 Objetivo Actual 288.000
 Actual Vs Objetivo 89%



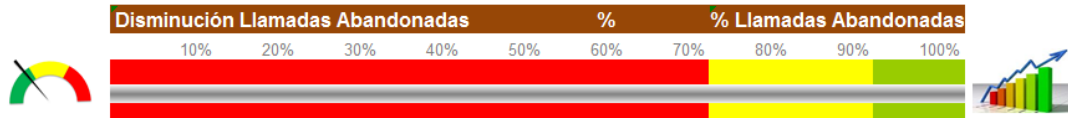
Año Actual 144.460
 Objetivo Actual 144.000
 Actual Vs Objetivo 100%



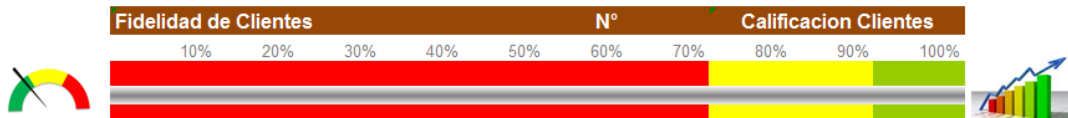
Año Actual 612
 Objetivo Actual 600
 Actual Vs Objetivo 102%



Año Actual 30
 Objetivo Actual 35
 Actual Vs Objetivo 86%



Actual YTD 13
 Target YTD 15
 Actual Vs Target 87%



Elaborado por: La Autora.

Analisis KPI Clientes

Como Outsourcing contamos con clientes corporativos que depositan en nosotros la confianza de manejar sus cuentas y con ellos sus clientes, lo que nos lleva a buscar la satisfaccion del Usuario Final.

En el call center el tema de calidad es primordial en la atencion que brindamos, por lo tanto hemos desarrollado e implementamos plantillas de evaluacion para las distintas campañas en el cual validamos el servicio que estamos brindando, recolectando informacion para realizar mejoras mediante retroalimentaciones y calibraciones con manuales de calidad ya establecidas apengansdose a normas internacionales COPC.

Figura 48 Plantilla de evaluación

PEC UF	(-100) PROCESO DE VERIFICACION Seleccione una opción: <input type="text" value="- Ninguna -"/>
	(-100) Procesar Seleccione una opción: <input type="text" value="- Ninguna -"/>
	(-100) Actitud de Servicio Seleccione una opción: <input type="text" value="- Ninguna -"/>
PEC CUMPLIMIENTO	(-100) Cumplimiento Confidencialidad Seleccione una opción: <input type="text" value="- Ninguna -"/>
Satisfaccion del Cliente	(0) Posible satisfaccion de UF Seleccione una opción: <input type="text" value="Si"/>
IN - SOLUCIONADO	(0) Solucion por Asesor Seleccione una opción: <input type="text" value="solucionado (no primer contacto)"/>
	(0) Soluciona Canalizando Seleccione una opción: <input type="text" value="Canaliza a otro departamento corre"/>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Plusservices

Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva se centra en la excelencia operativa, la que nos permite satisfacer a accionistas y clientes.

Debe contestar la pregunta: ¿En qué debemos ser excelentes?. Aquí se identifican los procesos claves en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Objetivos:

- Mejorar procesos internos
- Desarrollar medidas que valoren las actividades del proceso interno.
- Desarrollar indicadores que permita ver los avances para el seguimiento de la gestión.
- Desarrollar Scrip de acuerdo a las políticas del estado, para que no exista una disminución de ventas.

Beneficios

- Lanzamiento de nuevos productos con mayor rapidez que la competencia.
- Mayores ventas.
- Satisfacer las expectativas del cliente.
- Disponibilidad del producto.

Figura 49. Estrategia de proceso interno.

ESTRATEGIA: PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?
Aplicar perfiles en las bases de datos, para crear nuevos productos	Analista	Julio - Noviembre 2014	El analista de Datamining se encarga de estudiar los perfiles de los productos existentes, para conocer futuros prospectos de ventas.
Automatizar gestiones utilizando aplicativos que ayuden a la gestión	Sistemas	Trimestral	De acuerdo al avance de las tecnologías se analizará si los sistemas informaticos son los idóneos para la organización
Procesos de Productos Innovadores	SubGerente de Marketing	Septiembre - Octubre 2014	Facilitar información sobre los nuevos servicios implementos a nuestros clientes proveedores mediante Focus Groups
Trabajo en conjunto con Clientes proveedores	Gerente de telemercadeo	Octubre - Noviembre 2014	Mostrando resultados de la gestión mediante indicadores mensuales.
Identificar costos por sectores en el area operativa.	Gerente de telemercadeo	Mensual	Mediante un estudio de tiempos por tareas en el area de telemercadeo
Elaborar presupuestos de ingresos vs presupuestos de gastos	(Financiero)	Mensual	Se realiza presupuestos mensuales mediante un analisis Financiero
Plan de capacitación del personal	(Talento Humano)	Mensual	Mediante las necesidades de capacitación, se genera un presupuesto de capacitación, ya que mediante estas capacitaciines los trabajadores podran realizar mejor su trabajo de telemercadeo
conocimientos al personal de como tratar al cliente enojado	(Talento Humano)	18/Agosto/2014 hasta 22-	Recibiendo capacitación de sus Supervisores para brindar una mejor atención

Elaborado por: La Autora

Figura 50. Perspectiva de procesos internos actual vs objetivo 2014.



Elaborado por: La Autora.

Figura 51. KPI Perspectiva de procesos internos.

Bueno >	95%
No tan malo >	75%
Malo <	75%

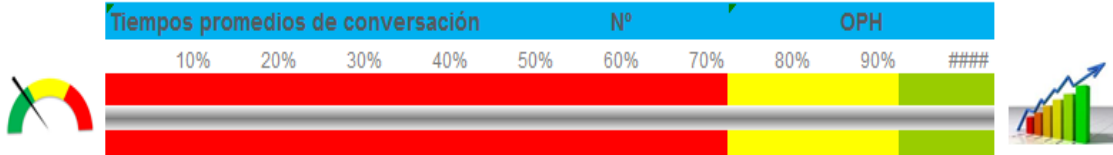
KPI Perspectiva de Procesos Internos



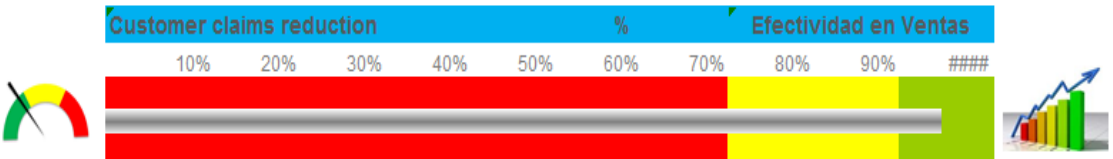
Alarma

[Selección del mes](#)

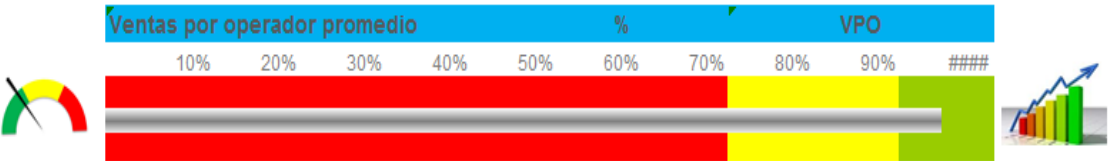
Año Actual ✔ 13
 Objetivo Actual ✔ 11
 Actual Vs Objetivo ✔ 128%



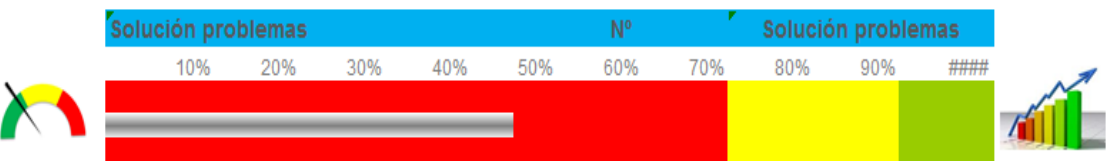
Año Actual ✔ 137
 Objetivo Actual ✔ 140
 Actual Vs Objetivo ✔ 98%



Año Actual ✔ 34
 Objetivo Actual ✔ 35
 Actual Vs Objetivo ✔ 97%



Año Actual ✔ 19
 Objetivo Actual ✔ 42
 Actual Vs Objetivo ✔ 45%



Elaborado por: La Autora.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva se centra en las competencias esenciales, la innovación y la capacidad para crecer de la empresa.

Se debe contestar la siguiente interrogante al momento de aplicar esta perspectiva: ¿Qué debemos aprender, mejorar e innovar para crecer y seguir generando valor?. Esta perspectiva son los cimientos sobre los que se construyen la totalidad de la casa del cuadro de mando integral.

Objetivos:

- Asegurar una actividad sostenible en el futuro.
- Identificar cuáles son los inhibidores del personal.
- Capacitar al personal mediante un plan estratégico
- Dar seguimiento para que se cumplan los objetivos plateados.
- Evaluar al personal dos veces al año.

Beneficios

- Permite conocer la situación actual de la empresa
- Mejora continua en sus indicadores
- Permite identificar el ambiente laboral en que se encuentran los empleados, si no es el adecuado en esta perspectiva se logrará enfrentar esa situación hasta lograr un excelente ambiente conociendo las necesidades del empleado.

Figura 52. Estrategia de aprendizaje y crecimiento.

ESTRATEGIA: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

¿Qué vamos hacer?	¿Quién va a ser el responsable?	¿Cuándo se va a implementar?	¿Cómo se va a implementar?
Automatizar gestiones utilizando aplicativos que ayuden a la gestión	Sistemas	Trimestral	De acuerdo al avance de las tecnologías se analizará si los sistemas informaticos son los idóneos para la organización
Plan inicentivos no remunerados	(Talento Humano)	Mensual	Mediante reportes de metas cumplidas mensuales, se entregarán los incentivos al personal.
Identificar costos por sectores en el area operativa.	Gerente de telemercadeo	Mensual	Mediante un estudio de tiempos por tareas en el area de telemercadeo
Elaborar presupuestos de ingresos vs presupuestos de gastos	(Financiero)	Mensual	Se realiza presupuestos mensuales mediante un analisis Financiero
Implementar el proyecto de Semillero	(Talento Humano)	Mensual	El semillero consta de capacitación en contraturnos para que los colaboradores se preparen para un cambio de departamento.
conocimientos al personal de como tratar al cliente enojado	(Talento Humano)	18/Agosto/2014 hasta 22-Agosto/2014	Traer dos asesores de ventas de la matriz Pluss services en Mexico que capaciten al personal de Ecuador, para brindar un mejor servicio al Cliente.
Rotación de empleados externa	Gerente de telemercadeo	18/Agosto/2014 hasta 22-	Mediante los indicadores del Balance Scorecard podemos determinar cuales

Elaborado por: La Autora.

Figura 53. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento actual vs objetivo 2014.



Elaborado por: La Autora.

Figura 54. KPI Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Bueno >	95%
No tan malo >	75%
Malo <	75%

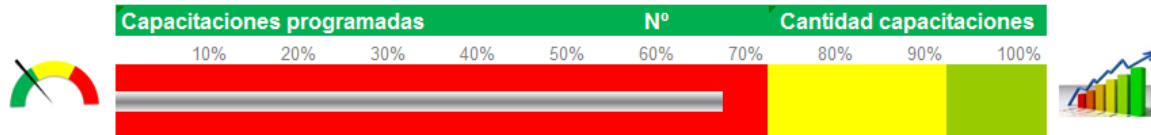
Año Actual 14
 Objetivo Actual 21
 Actual Vs Objetivo 67%

KPI Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

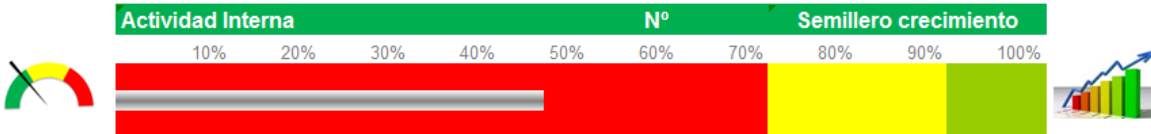


Alarma

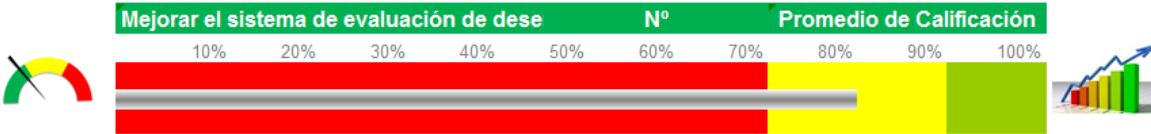
Selección del mes



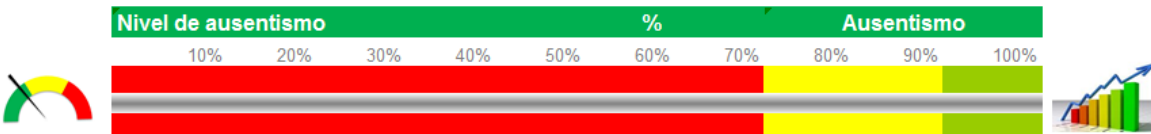
Año Actual 22
 Objetivo Actual 45
 Actual Vs Objetivo 49%



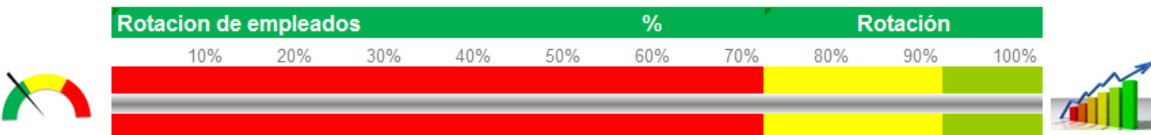
Año Actual 8
 Objetivo Actual 10
 Actual Vs Objetivo 83%



Año Actual 32
 Objetivo Actual 21
 Actual Vs Objetivo 154%



Año Actual 35
 Objetivo Actual 14
 Actual Vs Objetivo 253%



Elaborado por: La Autora.

Analisis KPI de Aprendizaje y Crecimiento

Se implementó en el año 2014 dos evaluaciones a los colaboradores, de esta manera identificar las fortalezas y necesidades.

Como resultado de estas evaluaciones se estan realizando formaciones continuas para desarrollar carrera interna.

El proyecto se lo denomino “Semillero”, el cual consiste en que los colaboradores en el puesto que se encuentren actualmente se vayan preparando (a contra turno) para que al momento que apliquen para un asenso estén totalmente preparados, de esta manera la curva de aprendizaje no genere mucho impacto para la empresa.

Poner la parte de curva de aprendizaje

Figura 55. Competencias Plus services.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS PLUS SERVICES

Competencia	Auto	Jefe	Colega	Colaborador	Otros	Todos	Promedio Observadores
Orientación al Cliente (PS)	10	6	10			8.67	8
Iniciativa (PS)	7	4	10			7	7
Integridad (PS)	10	8	9			9	8.5
Flexibilidad (PS)	9	7	10			8.67	8.5

COMPETENCIAS DE CARGO PLUS SERVICES

Competencia	Auto	Jefe	Colega	Colaborador	Otros	Todos	Promedio Observadores
Orden y Calidad (PS)	7	6	10			7.67	8
Trabajo en Equipo (PS)	10	8	9			9	8.5

COMPETENCIAS DE CARGO PLUS SERVICES **

Competencia	Auto	Jefe	Colega	Colaborador	Otros	Todos	Promedio Observadores
Búsqueda de Información (PS)	9	4	10			7.67	7

Elaborado por: La Autora

Ausentismo.- Con las evaluaciones realizadas y la detección de necesidades de los colaboradores hemos trabajado para que disminuya el índice de este ausentismo que mayormente afectaba al segmento outbound de la empresa.

Se sugiere hablar entre las áreas involucradas para evitar los certificados médicos particulares, y con esto evitar el ausentismo, fortaleciendo la productividad.

Productividad.- Este indicador nos muestra el porcentaje de producción de cada colaborador.

Hemos desarrollado el indicador OPH (hora por operador) que consiste en la medición de las ventas por hora por operador, de esta manera hacemos un seguimiento continuo sin esperar a que termine el día o el mes, de esta manera tomamos decisiones inmediatas que ayuden a el cumplimiento de las ventas.

Rotación.- La rotación se va midiendo en base a las salidas que se dan día a día, esto se mejorara con la inclusión del semillero que realiza una capacitación del área que se va a necesitar personal, para que se disminuya la curva de aprendizaje.

Figura 56. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera						
Objetivos	KPI	UoM	Actual	Objetivos	% Sobre Objetivos	Alarm
Aumento de Rentabilidad	EBITDA	Dolares	648.622,5	690.000,0	94,0%	
Aumento de Productividad	Productividad	Nº	433.659,0	480.000,0	90,3%	
Reducción de Costos	Costos	Dolares	-242.950,0	-339.000,0	71,7%	

Perspectiva de Procesos Internos						
Objetivos	KPI	UoM	Actual	Objetivos	% Sobre Objetivos	Alarm
Tiempos promedios de conversación	OPH	Nº	13,4	9,0	149,3%	
Aumento de la efectividad en ventas	Efectividad en Ventas	%	137,3	120,0	114,4%	
Ventas por operador promedio	VPO	%	34,0	30,0	113,3%	
Solución problemas	Solución problemas	Nº	19,0	36,0	52,8%	
Proyectos asignados	Proyectos asignados	Nº	50,0	60,0	83,3%	

Perspectiva del Cliente						
Objetivos	KPI	UoM	Actual	Objetivos	% Sobre Objetivos	Alarm
Ventas Outbound	Campañas Outbound	Nº	235.746,0	264.000,0	89,3%	
Llamadas Inbound	Campañas Inbound	Nº	120.329,0	144.000,0	83,6%	
Llamadas Monitoreadas	Monitoreos	Nº	66.029,0	72.000,0	91,7%	
Efectividad de Retención	% Efectividad	%	287,6	300,0	95,9%	
Disminución Llamadas Abandonadas	% Llamadas Abandonadas	%	25,3	30,0	84,4%	
Fidelidad de Clientes	Calificacion Clientes	Nº	13,0	15,0	86,7%	

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento						
Objetivos	KPI	UoM	Actual	Objetivos	% Sobre Objetivos	Alarm
Capacitaciones programadas	Cantidad capacitaciones	Nº	10,0	18,0	55,6%	
Actividad Interna	Semillero crecimiento	Nº	13,0	30,0	43,3%	
Mejorar el sistema de evaluación de desempeño	Promedio de Calificación	Nº	8,3	10,0	83,3%	
Nivel de ausentismo	Ausentismo	%	28,8	18,0	160,0%	
Rotacion de empleados	Rotación	%	31,4	12,0	261,6%	

Elaborado por: La Autora

4.7 Mejoras de acuerdo al monitoreo que se realiza con el cuadro de mando

Alinear la estrategia con objetivos, indicadores y presupuestos ayudara a la organización a ponerse en marcha. En ese momento, debe ser monitoreada para facilitar el feedback y el aprendizaje. No obstante más allá del monitoreo y de realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la estrategia es todavía factible o no, si no es así, si fracasa la estrategia, se debe realizar planes o proyectos de mejora continua, mediante esto se obtendrá mejores resultados.

Con este criterio se propone a la organización la aplicación de talleres en donde en forma mensual se evalúen los indicadores alcanzados por cada desviación de acuerdo al grado de complejidad.

Se plantea la creación de planes de acción emergente (estrategias), de donde deben salir las mejoras continuas de metas que no se lograron y definir los responsables de la actividad para elevar el nivel de indicadores hasta la meta.

Cuando se tiene una resultado no esperado, se aplica el feedback, el cual consiste en hacer el seguimiento al cumplimiento de las actividades y tareas involucradas con en el objetivo mediante estrategias.

Conclusiones.

- En la actualidad existe un aumento en la oferta y demanda de recursos necesarios y servicios que proporcionan los call center; sin embargo, no se cuenta con una herramienta que brinde un balance entre la calidad de servicio que se provee y la eficiencia con que se utilizan los medios para hacerlo.
- El Call Center no brinda un sistema de indicadores formal del cual se pueda monitorear la gestión, para eso se crea indicadores basados en esta herramienta.
- A través de la investigación de mercado se logró conocer que:
 - En cuanto a indicadores para la gestión, los jefes entrevistados poseen mayor conocimiento de la aplicación de indicadores cuantitativos; mientras que un menor porcentaje conoce acerca de indicadores cuantitativos. El proyecto que se plantea es cuanti-cualitativo.
 - El mercado meta expone que en la mayoría de casos los indicadores de gestión no logran cumplir con los objetivos institucionales; por lo que están en búsqueda de herramientas con resultados más reales que permitan mayor control para la toma de decisiones.
- El análisis de los factores internos y externos de la organización, las oportunidades – amenazas, fortalezas – debilidades; serán usados para crear una estrategia innovadora que ayudará a identificar factores de competencias para mejora de la empresa.
- Se determina que el proyecto es viable porque hemos tenido resultados positivos al momento de aplicarlos, se está trabajado con el área operativa en cuanto a habiente laboral.

Recomendaciones.

Considerando los resultados obtenidos bajo las perspectivas del Balanced Scorecard para el call center center Plus services se recomienda:

- Mejorar los indicadores conforme se cambien los objetivos y estrategias de la institución.
- Formar grupos de mejoras continuas que mantengan la información actualizada y oportuna dentro de la herramienta.
- Actualizar el proyecto de acuerdo a las estrategias de la empresa.
- Brindar capacitación a todo el personal para que pueda aplicar de manera debida el monitoreo de los indicadores mediante la herramienta del Balanced Scorecard e incluir a todas las autoridades para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas.
- Crear cultura de la utilización de indicadores de gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del call center para que todos estén involucrados en la estrategia.
- Para cumplir con los objetivos estratégicos hay que realizar una planificación mediante mapas estratégicos que ayude a llevar un seguimiento del desarrollo de cada uno de ellos, esto contiene el seguimiento de indicadores, análisis de los mismos para evaluar si se está cumpliendo o no con las metas establecidas, esto ayudará a tomar decisiones a tiempo para ver si se debe realizar algún cambio que ayuden al cumplimiento de objetivos.

ANEXOS

ANEXO # 1

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tema: Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plus services basado en Balanced Scorecard.

Guía de entrevista

Dirigido a: Entrevista aplicada al personal directivo de la organización Plus services

Objetivo: La presente guía de entrevista es confidencial y con fines académicos, se realiza como requisito previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, se conocerá la existencia y conocimiento acerca de la herramienta metodológica Balanced Scorecard, por lo que se solicita la contestación de las siguientes preguntas.

Pregunta 1. ¿Qué Tipo de indicadores se aplican en la institución dentro de la gestión?.

Pregunta 2. ¿Conoce usted algún modelo o herramienta para los indicadores de gestión operativa?

Pregunta 3. ¿Considera usted que los indicadores de gestión actuales logran cumplir con los objetivos institucionales?

Pregunta 4. ¿Cuáles son las razones por las cuales no se logra cumplir con los objetivos institucionales?

Pregunta 5. ¿Qué modelos administrativos o herramientas usted conoce para los indicadores de gestión?

Pregunta 6. ¿Qué recomienda usted para que los indicadores de gestión cumplan con los objetivos?

Pregunta 7. ¿Considera que el recurso humano que usted dirige, conoce los objetivos y metas del departamento?

Pregunta 8. ¿Considera usted que el recurso humano pone todo su esfuerzo para cumplir con los objetivos de la empresa?

Elaborado por: La Autora

ANEXO # 2

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tema: Desarrollo y aplicación de indicadores de Gestión hacia la mejora continua, análisis de rentabilidad y medición de estrategias del Call Center Plusservices basado en Balanced Scorecard.

Encuesta

Dirigido a: Encuesta aplicada al personal de apoyo de la organización Plusservices

Objetivo: La presente encuesta es confidencial y con fines académicos, se la realiza como requisito previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, se conocerá la existencia y conocimiento acerca de la herramienta metodológica Balanced Scorecard, por lo que se solicita la contestación de las siguientes preguntas.

Instrucción general: Lea detenidamente cada una de las preguntas contenidas en este instrumento y conteste con mucha honestidad según corresponda.

Datos Generales:

Sexo

Femenino _____

Masculino: _____

Marque con una “x” el/los títulos que tiene y escriba la especialidad correspondiente

Título de Bachiller _____

Especialidad _____

Título universitario _____

Especialidad _____

Título postgrado _____

Especialidad _____

Que tiempo tiene en la institución, marque con una “x” el rango en el que se encuentra

	Marque
Días	
Meses	
1 – 2 años	
3 – 4 años	
5 en adelante	

Pregunta 1. ¿Qué tanto usted conoce al Balanced Scorecard?

Pregunta 2. ¿Qué es para usted el Balanced Scorecard?

Pregunta 3. ¿Cree usted que aplicar nuevas estrategias funcionarían para tener una mejor gestión en la organización?

Pregunta 4. ¿Ha sido capacitado en los doce últimos meses en indicadores de gestión?

Pregunta 5. ¿Cree usted que el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión podría ayudar a mejorar la administración de la institución?

Pregunta 6. ¿Cree usted que está capacitado para el desempeño de todas las funciones que realiza?

Pregunta 7. ¿Considera usted que los empleados del área operativa contribuyen a los beneficios de la empresa?

Pregunta 8. ¿Considera que esta herramienta permitirá monitorear los indicadores de gestión?

Pregunta 9. ¿Considera usted que si conoce sobre los indicadores que se están midiendo tendría más oportunidades para mejorarlos?

Pregunta 10. ¿Cree usted que debería haber evaluaciones constantes para encontrar inhibidores que detienen el ascenso a algún puesto de trabajo?

Elaborado por: La Autora

Bibliografía

- Altair Consultores, S. (2005). Cuadro de Mando Integral. *Revista economía N°3*, 150.
- Arenas Herrera, J. (20 de agosto de 2013). *Call Center Poderosa herramienta al servicio de los negocios*. Obtenido de Al final.com Información y servicios: <http://www.alfinal.com/consultoria/callcenter.php>
- Arraez, F. (2003). *Planificación Operativa*. Obtenido de El Análisis de Problemas en la planificación: www.gepsea.org,2003
- Beltrán, J. M. (2013). Indicadores de Gestión. En Beltrán, *Indicadores de Gestión* (págs. 33-44). Caracas: 3R Editores.
- Caiser. (23 de noviembre de 2013). *El Telefono*. Obtenido de sitio web de wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos*, 38-39.
- Del Rio, O. (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y Técnicas en la era digital*. Brcelona: Ed. Gedisa.
- Escudero, E. (2013). *Mejora continua de procesos en un Call Cente*. Obtenido de suscipite.com: <http://suscipite.com/2013/01/15/prueba-no-1/>
- Estupiñan Gaitán, O. (2003). Análisis Financiero y de Gestión. En Estupiñan, *Análisis Financiero y de Gestión* (pág. 260). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Greiner, O., & Requena, A. (2004). Modelos de Aplicación de los Mapas Estratégicos. *Revista Estrategica Financiera N°211*, 40-45.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/ INTEAMERICANA EDITORES.
- HM Consulting, Consultoría & Capacitación . (2014). *Qué son los Call Centers*. Obtenido de sitio web de Hoy digital: <http://hoy.com.do/tecnologiaque-son-los-call-centers/>

- Merida, A. (10 de Julio de 2010). *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>
- Muñiz. (2010). Técnicas de ventas y comunicación comercial. En R. Muñiz González, *Marketing en el siglo XXI (3ª ed.)* (pág. 264). Madrid, España: Editorial Centro Estudios Financieros.
- Plusservices S.A. (2010) Manual de Gestión de Calidad
- Ramón Rodríguez, J. (11 de noviembre de 2012). *Historia del Call Center*. Obtenido de elblogdechee-Historia del Call Center: <http://elblogdechee.blogspot.com/2012/11/historia-del-call-center-empieza-partir.html>
- Resolución 655-25-CONATEL (2003)
- Rodiles A, & Fuentes Z. (Octubre de 2009). *Investigacion Cuadro Extenso*. Obtenido de http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html
- Sampieri Hernandez, R., Collado Fernández, C., & Lucio Bastidas, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez Ortiz, J. J. (3 de Julio de 2013). Obtenido de <http://suite101.net/article/que-es-un-call-center-software-servicios-y-soluciones-a35459>
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cerviño, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 85-116.