

**Universidad Ricardo Palma**

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PLAN DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE  
LOS PROCESOS DE UNA PLATAFORMA DE  
COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA –  
GESTIÓN DE SERVICIOS COMPARTIDOS SA”**



PROYECTO DE TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR: ANGEL ROLANDO NINAPAYTAN GOMEZ  
AREVALILLO

LIMA – PERÚ

2010

# Abstract

Union Telecom is a Telecommunications project, offering long distance services nationally and internationally that allows users to make calls from the US and Canada to any country, this is contracted by the group of Telefonica del Peru.

This company has a billing department, which has a collection method called sectorization, based on the distribution database for each collection agent at random, this makes the call agents according to their convenience to reach their own goals no matter the treatment, and not according to customer behavior, this situation has generated a climate of dissatisfaction for both customers and agents, reflected in high rates of resignations in the service and poor collectibility. As an engineer I could not be based on perceptions, so I used industrial engineering tools to collect information, calling it preliminary audit, where we got the information to know that the problem was the database distribution of sectorization, however the current software was not able to redistribute the database according to the requirement, so we decided to implement a new enterprise software with the ability to not only distribute the database, but other long-term benefits. After a detailed feasibility study, it was decided to implement it. After two months, we undertook a second audit for the comparison with the first one having a conclusion, where we got better results after the implementation of enterprise software.

Key words

Agent: Agent collection operator which is responsible for contacting the client to make the collection process.

Business Software: the Company's internal system, the means by which the processes are supported.

Provider Coordinator: Person who conducts the assessment of the contact.

Auditor: Industrial Engineer or external audits performed and N1 or N2 to an assessment already made, this will be able to make changes at any level.

Monitor Supplier: A person who can perform an audit N1 coordinator and also monitoring their agents.

Supplier: List of providers to manage Inbound - Inb, Outbound - Out and email. Atento, Digitex, Telemark, GSS, Multivoice.

Agents: Person of the Call Center that has made contact with the end user (customer), which must be monitored.

Structure: Staff involved in the entire quality process.

Pattern: Patterns available in the evaluation of a call.

Program: All sub-patterns associated with each pattern.

Family: Association of common reasons for what he calls a client.

Motive: Reasons related to each family.

Types of Errors: Errors are to be identified as critical or noncritical associated with each Program.

Resolutions: Specifying "No Resolution" or the impediment that the agent had to give the solution to the contact.

Editing reviews: assessment issues are made solely by the same person who performed it should be possible to select a call and reassessed. In addition, this option will change an assessment that has been refuted. See page "Outline of State".

Audit assessments: the monitoring and audits performed by the corresponding (monitor provider or coordinator), will serve for comparison of early versus audit monitoring. This option should allow basic data recovery (not including the marks obtained in the previous assessment) of a reference evaluation to take contact to be audited, audits can be up to two (N1 and N2).

Sectorization: Method of collection before the implementation of enterprise software.

## Investigation Problem

*“Wrong distribution of data base by the sectorization method”.*

## Objectives

General objective: Improve the productivity of the collection platform.

### Specific objectives

Reduce the number of casualties in the service

Increase in the company collectibility

Increase the satisfaction of collection agents.

Implement enterprise software versatile, scalable and flexible to quantify the platform management amicably.

## Hypothesis

Implementation of business software capable of distributing the database according to customer behavior.

## Methodology

Software in business and customer service.

## Results

DOP: 31.79 min (decreased time between calls.)

Floor Plan: There was staff turnover.

Time Study: 56 min 55 seconds (decrease the time between charges).

Personal interviews: Increased satisfaction of officers for the new distribution of BD.

Management indicators: 44% casualties in the service (decreased), 61% solution of claims (increased), 87% collectibility. (Increased), recovered 62% of average total customers of low (increased).

Monitoring and testing: Improved customer service.

## Conclusions

Redesigned distribution database with the implementation of enterprise software versatile, scalable and flexible to quantify the platform management amicably.

Reducing the number of casualties in the service of 76% to 44%.

Increased collectibility in the company from 63% to 87%.

Increased satisfaction of collection agents, result in personal interviews after the implementation of enterprise software and redistribution of the database.

## INDICE

I. FASE PRELIMINAR-OBSERVACIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN.....	10
1.1. TEMATIZACIÓN O MARCO SITUACIONAL .....	10
1.1.1. OSP (Operador Sistema de Producción) .....	10
1.1.1.1. Empresa .....	10
1.1.1.2 Producto o servicio .....	10
1.1.1.3 Cliente.....	11
1.1.1.4 Feedback o retroalimentación.....	12
1.1.1.5 Recurso .....	13
1.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS .....	14
1.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA UNION TELECOM USA.....	15
1.1.4 Descripción de los procesos .....	17
1.1.4.1 Módulo de monitoreo: .....	17
1.1.4.2 Módulo de Calibración: .....	18
1.1.4.3 Módulo de Feedback & Coaching .....	19
1.1.4.4 Refuerzos y Clínicas .....	23
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
ANEXO 1. MODELO DE BASE DE DATOS, DEUDA CORRIENTE. FUENTE: EMPRESA UNION TELECOM, 2007 .....	17
ANEXO 2. MODELO DE FACTURA DE CLIENTE. FUENTE: EMPRESA UNION TELECOM, 2008 .....	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
1.3.1 Auditoría exploratoria (Levantamiento de datos).....	23
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
1.4.1 Objetivos generales.....	63
1.4.2 Objetivos específicos .....	63
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	64
2.1 Antecedentes.....	64
2.1.1 Antecedentes a la empresa.....	64
2.2 BASE TEÓRICA.....	66
2.2.1 Introducción.....	66
2.2.2 Soporte teórico de la investigación.....	66

2.2.3 Óptica de la investigación .....	67
2.2.4 LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE EN LAS EMPRESAS COMO MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO/EXTERNO.....	68
2.2.5 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	76
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.....	97
2.3.1 SERVICIO AL CLIENTE.....	97
2.3.2 DESARROLLO DE SOFTWARE EMPRESARIAL .....	102
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	120
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....	124
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	124
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	128
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	109
3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	109
3.3.2 Delimitación temporal .....	109
3.3.3 Delimitación poblacional.....	109
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	109
3.4.1 Diagrama de operación de procesos DOP .....	110
3.4.2 Distribución de planta.....	113
3.4.3 Toma de tiempos .....	118
3.4.4 Indicadores de gestión .....	125
3.4.5 Entrevistas personales.....	125
3.4.6 Monitoreo y testing.....	126
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	127
3.5.2 ANÁLISIS FODA .....	133
3.6 PROCEDIMIENTO .....	139
II. FASE EJECUTIVA - HIPÓTESIS .....	142
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SISTEMA DE VARIABLES .	143
4.1 Formulación de hipótesis.....	143
4.2 Sistema de variables .....	139
CAPÍTULO 5. RESTRICCIONES .....	140
CAPÍTULO 6. INGENIERÍA DEL PROYECTO - PLAN DE COSTOS .....	147
6.1 Propuesta Económica .....	147
III. FASE ANALÍTICA - EXPERIMENTACIÓN .....	150
CAPÍTULO 8. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	151

8.1 Presentación de resultados.....	151
8.2 Auditoría final .....	151
8.3 Análisis e interpretación de resultados .....	184
IV. FASE EXPOSITIVA – LEY .....	188
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	189
9.1 Conclusiones.....	189
9.2 Recomendaciones .....	194
ANEXO 3. PROPUESTA TÉCNICA – SOFTWARE EMPRESARIAL.....	196

# I. FASE PRELIMINAR-OBSERVACIÓN

# CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN

## 1.1. TEMATIZACIÓN O MARCO SITUACIONAL

### 1.1.1. OSP (Operador Sistema de Producción)

\*En este punto se aplicará el enfoque OSP a la empresa para entender el marco situacional de una manera óptima.



#### 1.1.1.1. Empresa

Union Telecom es una compañía líder de Telecomunicaciones especializada en ofrecer servicios de larga distancia nacional e Internacional que le permiten a usuarios hacer llamadas desde la comodidad de su casa, lugar de trabajo o celular a precios iguales o mejores que tarjetas prepagadas, y sin necesidad de cambiar su compañía actual de larga distancia, esta a su vez pertenece al grupo de Telefónica Del Perú.



#### 1.1.1.2 Producto o servicio

La compañía Union Telecom ofrece un único servicio llamado “HABLA 123”; este servicio se encuentra disponible para todo el territorio continental de los Estados Unidos y Canadá. Requisito para activar el servicio, un deposito USD\$39.50, el cual será devuelto al dar de baja el servicio. Redondeo a partir del 3er minuto. Cargo de conexión de USD\$0.39.

### **¿Cómo funciona el servicio Habla 123?**

Solo tiene que marcar un número de acceso local que puede ser programado en su teléfono (o el numero 800 en caso de no tener un numero de acceso local según su código de área) - Usted escuchara el siguiente mensaje: "Por favor ingrese el numero a donde desea comunicarse seguido de la tecla almohadilla", Usted tendrá que marcar 011 + Código País + Código Ciudad + Destino + #.

### **¿Qué necesito hacer para usar este servicio?**

Para utilizar este servicio solo es necesario suscribirse al mismo y o bien hacer un pago de \$39.50 como garantía. Usted puede pagar esa suma con tarjeta de crédito, con cheque físico o electrónico. No hay que firmar ningún contrato. La factura de lo que usted debe pagar en base a su consumo es mensual.

### **¿Los servicios que ofrecen son mejores que los de tarjetas prepago?**

Es mejor que las Tarjetas Prepagadas por que tiene las tarifas telefónicas más económicas disponibles. Este servicio no necesita fabricar tarjetas, por lo tanto supone un ahorro. Además no se necesita pagar comisiones a ningún distribuidor o vendedor.

Por todo ello, las ventajas son:

- Tarifas mas Baratas que las tarjetas de prepago
- Ahorro por no fabricar las propias tarjetas prepago.
- No se agotan los minutos, como en las tarjetas prepago.

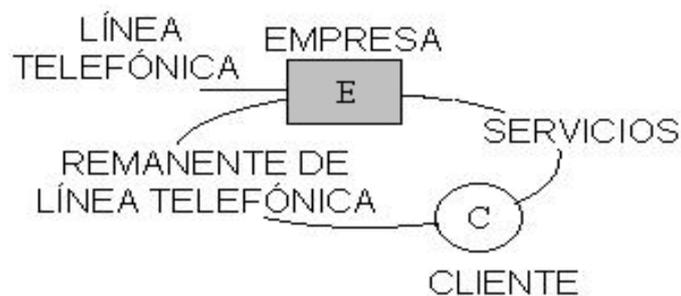
#### **1.1.1.3 Cliente**

La compañía Union Telecom está dirigida a brindar servicios a toda la comunidad inmigrante en los Estados Unidos y Canadá, donde podemos destacar entre los mercados dominantes están el hispano e Hindú, que juntos comprenden aproximadamente el 80% de inmigrantes en ambos países.



#### 1.1.1.4 Feedback o retroalimentación

El principal recurso de la compañía Union Telecom es la línea telefónica provista por un servidor propio de la empresa, la cual es distribuida como paquetes mensuales, siguiendo las estadísticas de comportamiento de tráfico de línea de dicho mes, de tal modo que sea más que suficiente para abastecer clientes internos y externos, donde el remanente de éste simplemente pasa al siguiente mes, como recurso.



Cuadro # 1: OSP Operador sistema de producción en función a Telefonía. Fuente: Elaboración propia, 2010.

### **1.1.1.5 Recurso**

#### Telefonía IP

Conociendo el recurso de telefonía IP

El crecimiento y la fuerte implementación de las redes IP, tanto en local como en remoto, asimismo el desarrollo de técnicas avanzadas de digitalización de voz, mecanismos de control y priorización de tráfico, protocolos de transmisión en tiempo real, así como el estudio de nuevos estándares que permitan la calidad de servicio en redes IP, han creado un entorno donde es posible transmitir telefonía sobre IP lo que no significará en modo alguno la desaparición de las redes telefónicas modo circuito, sino que habrá, al menos temporalmente, una fase de coexistencia entre ambas, y por supuesto la necesaria interconexión mediante pasarelas (Gateway), denominadas genéricamente pasarelas VoIP. Este aspecto ha sido abordado tanto por ITU como por el IETF.

A todo lo anterior, se le suma el fenómeno Internet, junto con el potencial ahorro económico que este tipo de tecnologías puede llevar en conjunto, la conclusión es clara: El VoIP (Protocolo de Voz Sobre Internet - Voice Over Internet Protocol) es un tema "caliente" y estratégico para las empresas.

El concepto original es relativamente simple: se trata de transformar la voz en "paquetes de información" manejables por una red IP (con protocolo Internet, materia que también incluye a las intranets y extranets). Gracias a otros protocolos de comunicación, como el RSVP, es posible reservar cierto ancho de banda dentro de la red que garantice la calidad de la comunicación.

La voz puede ser obtenida desde un teléfono común: existen gateways (dispositivos de interconexión) que permiten intercomunicar las redes de telefonía tradicional con las redes de datos. De hecho, el sistema telefónico podría desviar sus llamadas a Internet para que, una vez alcanzado el servidor más próximo al destino, esa llamada vuelva a ser traducida como información analógica y sea transmitida hacia un teléfono común por la red telefónica tradicional. Vale decir, se pueden mantener conversaciones teléfono a teléfono.

"Los carriers son conscientes de que el tráfico de voz hasta el año 2002 crecerá apenas el 3%, mientras que el de datos estará en el orden del 30%, y las reglas del mercado indican que, cuando uno se resiste a vender un servicio, lo vende la competencia. Esto es bien sabido por los carriers."

OSP UNION TELECOM (OPERADOR SISTEMA DE PRODUCCIÓN)



Cuadro # 2: OSP Operador sistema de producción de la empresa. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

1.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

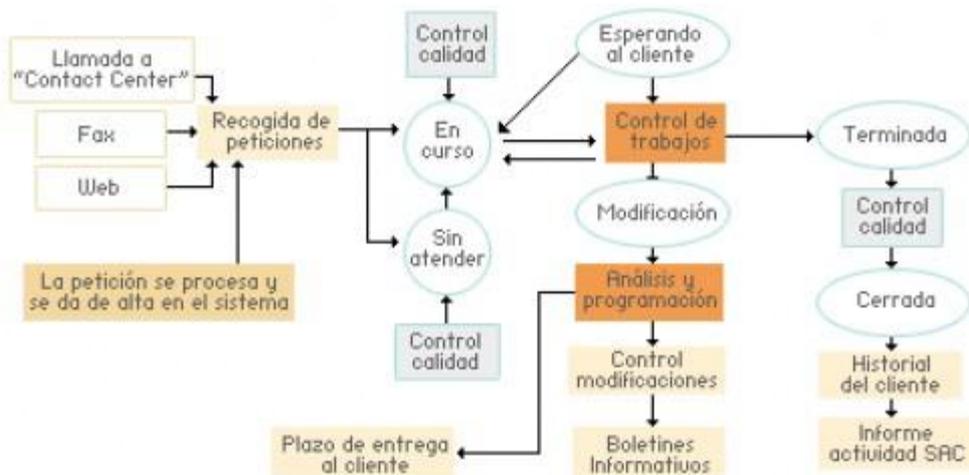
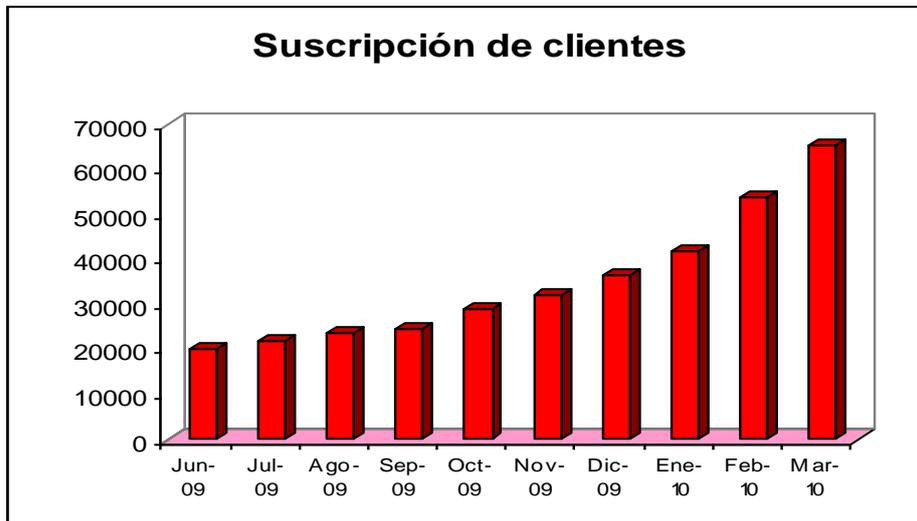


Diagrama # 1: Diagrama de flujo de atención de reclamos. Fuente: Union Telecom.  
Elaboración propia, 2010

### 1.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA UNION TELECOM USA

	Año 2009 - 2010									
	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10
Total clientes suscritos	20250	21800	23500	24620	29100	31940	36743	41730	53700	65350
Clientes activos	18300	18450	18459	19420	21742	26059	27862	31951	32826	33600
Clientes inactivos	1950	3350	5041	5200	7358	5881	8881	9779	20874	31750
Activos con reclamo	3620	4215	4105	6230	8659	11320	16870	18951	17935	26850

Tabla # 1: Situación actual de la empresa Union Telecom. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Cuadro # 3: Suscripción de clientes. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Se puede apreciar en el cuadro 3 que las ventas han ido de forma exponencial ascendente en los últimos 10 meses, ya que se cuenta con 3 puntos de ventas en India, 2 en Canadá, 3 en Perú y 1 en Nueva York.



Cuadro # 4: Suscripción de clientes. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

En el cuadro # 4 se puede apreciar que los clientes activos fueron aumentando, lo que significa que están consumiendo el servicio pero no determina satisfacción y clientes fidelizados. Al parecer son aprobables pero si vemos no presenta la misma curva que las ventas.



Cuadro # 5: Suscripción de clientes. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

En este último cuadro # 5 se puede apreciar la curva también exponencial de los reclamos de los clientes, muchos dicen que es normal que los reclamos crezcan juntamente con las ventas que hace la compañía, pero haciendo una auditoria en la empresa se determinó que no estaba acorde con las ventas.

### **1.1.4 Descripción de los procesos**

El sistema inicial cuenta con 4 módulos para la gestión de calidad, estos son: monitoreo, calibración, Feedback & Coaching y Refuerzos y Clínicas:

#### **Programación selección de contactos a auditar**

Queda pendiente para una segunda fase, la extracción de la información debe ser a través de la base de datos donde se registran los contactos: QFiniti y Genesys.

Este módulo de contemplar un control de las evaluaciones monitoreadas en función a un cronograma estructurado previamente.

##### **1.1.4.1 Módulo de monitoreo:**

Módulo que permita medir la Entidad Inbound - Inb, Outound - Out y Inbound - Web, donde se podrá realizar las evaluaciones (monitoreos) de los contactos, auditar contactos ya evaluados, editar evaluaciones y atender refutaciones de evaluaciones.

**Plantilla de evaluación:** Debe contar con página que permita realizar la primera evaluación de un contacto, los campos considerados para la evaluación son los que se muestran en la siguiente figura (referencial).

The image shows a screenshot of the 'Aplicativo de Monitoreo' (Monitoring Application) interface. The form is divided into several sections, with callouts A through H pointing to specific fields:

- A:** Points to the 'Nueva Evaluación' (New Evaluation) button.
- B:** Points to the '1. Agente - Patrón - Cliente' section, specifically the 'AGENTE' field.
- C:** Points to the 'FECHA LLAMADA' (Call Date) field.
- D:** Points to the '2. Familia & Motivo' section, specifically the 'Motivo' (Reason) field.
- E:** Points to the '3. Calificación Obtenida' (Obtained Rating) section, specifically the 'Nota' (Score) field.
- F:** Points to the '3.1 Detalle de evaluación' (Evaluation Detail) section, specifically the 'COMUNICACIÓN' (Communication) field.
- G:** Points to the 'ACTITUD HACIA EL CLIENTE' (Attitude towards the client) section, specifically the 'Actitud Corporativa' (Corporate Attitude) field.
- H:** Points to the '4. FCR' (FCR) section, specifically the 'Resolución en el contacto?' (Resolution in the contact?) field.

The form includes various input fields, dropdown menus, and buttons for 'Grabar Registro' (Save Record) and 'Grabar libro' (Save Book). A legend at the bottom indicates that fields marked with a red asterisk (\*) are mandatory.

Diagrama # 2: Plantilla de evaluación. Fuente: Telefónica Del Perú, 2010

### 1.1.4.2 Módulo de Calibración:

Este módulo deberá permitir seleccionar un contacto realizado a un cliente para registrar una evaluación, la evaluación puede ser totalmente nueva o en base a una ya realizada en el proceso de monitoreo descrito en el punto 7.1, esta evaluación debe ser catalogada como “Referente Experto”. Esta servirá como Evaluación referencial o parámetro respecto a las evaluaciones que hagan los proveedores del mismo contacto. En el proceso de Calibración participan varias personas y cada una hace su propia evaluación, se deberá ingresar la evaluación de cada uno en el sistema y éste deberá realizar la

comparación una a una y mostrar un resultado horizontal y vertical del total de coincidencias.

El total Vertical incluirá el ratio “Pasa” o “No Pasa” si es que cumple los estándares de calibración. El total Horizontal debe incluir el porcentaje de los atributos que han sido calibrados respecto a la Evaluación Experta. La cantidad de llamadas a calibrar: pueden ser “n” llamadas y “n” participantes por sesión.

Al finalizar la calibración, el sistema deberá mostrar un acta con todo lo incluido en la misma, participantes, contactos evaluados y los ratios respectivos (vertical y horizontal)

Deberá generar un reporte del índice de calibración a nivel de Errores Críticos y No Críticos, y participante, además un % de calibración a nivel de sesión (especificar fórmula)

La calibración refleja lo experimentado por el usuario final, es decir, se calibra los puntajes otorgados por los participantes en Precisión de Error Crítico y No Crítico. Para considerar que un participante esta calibrado, deberá cumplir las siguientes condiciones:

Sin puntaje incorrecto (no coincidencia) en la identificación de Errores críticos para el usuario final y para el negocio.

90% en puntaje correcto (coincidencia) en todos los atributos evaluados.

#### **1.1.4.3 Módulo de Feedback & Coaching**

Como consecuencia de los monitoreos y como parte de las acciones correctivas, se establecen dos procesos: Feedback y Coaching. El primero consiste en informar a cada agente los resultados obtenidos de sus monitoreos (sean aprobatorios o desaprobatorios), el segundo incluye además, información sobre acciones para corregir o mejorar desempeños por debajo de los objetivos definidos en el Monitoreo de transacciones.

## Feedback:

Consiste en informar de manera oportuna, a cada agente los resultados obtenidos de sus monitoreos realizados en un periodo determinado. Esta información se deberá compartir mediante un Plan de comunicación.

Responsable: Será responsabilidad del Proveedor Inbound la ejecución de los feedback a todos los agentes involucrados en la gestión de la Entidad.

Forma de suministración: Cada coordinador o líder de grupo, perteneciente a todos los programas de la Entidad, deberá contar con la Ficha de Feedback que contenga la información de todos los monitoreos realizados a sus agentes: ya sea a nivel de agente como a nivel de programa. El coordinador, deberá proporcionar a cada agente a su cargo, de manera verbal la información de sus resultados obtenidos, mostrándole la Ficha de Feedback. El coordinador deberá hacer firmar al agente, el campo Firma de agente para dejar constancia de la información recibida. El coordinador deberá desplegar a todos los agentes asignados a su cargo, la información de sus resultados

Consideraciones: El Proveedor deberá registrar la información del feedback realizado a cada agente, la misma que el agente debe confirmar en un tiempo máximo de 24 horas después de haberse realizado el monitoreo. Esto con la finalidad que cada uno de ellos, pueda revisar la información en cualquier momento. El proveedor deberá contar con registros electrónicos históricos de todos los feedback realizados a los agentes. El feedback debe ser por cada contacto, no puede haber más de un feedback por contacto. Se deberá generar una lista de trabajo que incluya las personas que recibirán feedback, esta lista se debe generar a partir de los monitoreos realizados. Se debe mostrar al

agente y el coordinador al que pertenece y las fechas de programa, 72 horas después del monitoreo.

Información a guardar: Los campos a guardar son los siguientes: Datos del Proveedor que realiza el feedback, fecha y hora de la transacción, agente a quien se le da el feedback y el contenido de la información brindada, además se debe considerar la fecha, hora y usuario que confirma el feedback, en este caso el agente. La idea es tener una confirmación del feedback realizado por el Proveedor a sus agentes. Se debe incluir además toda la información del contacto que ha sido motivo del feedback (Módulo de Monitoreo), es decir, toda la información del monitoreo realizado en el proceso.

## Coaching

Acción complementaria a la realización del Feedback. Consiste en proporcionarle información detallada a los agentes sobre su rendimiento en la atención de usuarios finales, identificando oportunidades de mejora, resaltando fortalezas identificadas y elaborando en conjunto (en caso de ser necesario) un plan de acción a seguir y fechas de verificación de resultados. El coaching puede ser darse en dos diferentes escenarios:

Los agentes *que aprueben* el monitoreo de transacciones, deben recibir el resultado de sus monitoreos y deberán ser asistidos por un coach individual (uno – uno) en al menos una evaluación que alcance el objetivo.

Los agentes *que no aprueben* el monitoreo de transacciones, deben recibir el resultado de sus monitoreos y deberán ser asistidos por un coach individual (uno – uno) para cada una de las evaluaciones que no alcance el objetivo.

Forma de administración:

El coaching será realizado a aquellos agentes que aprueben o no el monitoreo de transacciones:

La persona responsable del coaching, deberá contar con la Ficha de Coaching que contenga la información detallada del monitoreo realizado al agente y que originó la ejecución del coaching.

La persona responsable del coaching, deberá comunicar al agente que se realizará el coaching.

La persona responsable, deberá indicarle al agente el motivo que ha originado la ejecución del coaching.

La persona responsable, reproducirá el audio de la llamada que originó la ejecución del coaching y le solicitará al agente que realice un análisis sobre su propio desempeño durante la atención brindada.

La persona responsable, identificará junto al agente las oportunidades de mejora y las fortalezas identificadas en la llamada escuchada.

Se deberá estructurar una lista con las actividades que el agente deberá seguir con la finalidad de superar el error cometido. En caso el coaching se origine por una incidencia reiterativa, se deberá contemplar las acciones correctivas, Remoción de agente incluido en el Módulo – Monitoreo de transacciones.

La persona responsable deberá hacer confirmar el coaching en una opción del sistema, como conformidad al coaching recibido, el mismo que servirá como un compromiso de realizar las actividades mapeada en el punto anterior y un compromiso de mejora continua.

Consideraciones: Se deberá generar una lista de trabajo que incluya las personas que recibirán coaching, esta lista se debe generar a partir de los monitoreos realizados. Se debe mostrar al agente y el coordinador al que pertenece y las fechas de programa, máximo 24 horas después del monitoreo.

Información a guardar: La ficha que se debe contemplar para el registro del coaching realizado a cada agente es el que se muestra, el cual es referencial.

#### **1.1.4.4 Refuerzos y Clínicas**

Con la finalidad de asegurar que el agente cuente con la información actualizada, relacionada a su gestión, se establecen los procesos de: Capacitación de nuevos productos, Refuerzos teóricos y Clínicas de calidad.

El proceso de Capacitación de nuevos productos, busca mantener actualizado a los agentes con la información sobre temas nuevos y relacionados a su gestión, que por su complejidad requieran de un entrenamiento. El proceso de Refuerzos teóricos tiene como objetivo cubrir el déficit de información o corregir información errada que manejen los agentes. Por último, las Clínicas de calidad, se orientan a corregir comportamientos o conductas negativas de los agentes encontradas en sus interacciones con los usuarios finales

**Información a guardar:** Se deberá registrar los datos de la persona que realizará la capacitación, el tipo (Nuevos Productos, Refuerzo o Clínica) de la misma, la fecha y hora programada, quién será considerado en la misma, el tema, que es el motivo del “Error Crítico” o “No Crítico” cometido durante el monitoreo de un contacto. Además la fecha y hora de confirmación de la capacitación por parte del agente y la nota

obtenida. No se restringirá el acceso a la confirmación pero servirá como dato para medir el cumplimiento de la programación.

**Consideraciones:** La lista de personas que deben recibir capacitación, sea a través de un Refuerzo Teórico o Clínica de Calidad, debe salir de la información de monitoreos realizados, de acuerdo a los “Errores Críticos” cometidos. Los criterios para Refuerzos teóricos son: XXX. Asimismo, los criterios para Clínicas de calidad son los siguientes: YYY

**Nuevos Productos:** Capacitaciones de nuevos productos y servicios, la lista de trabajo varía respecto a lo descrito en el punto anterior pero la información registrada será la misma. La lista de trabajo se generará a partir de una selección diversa (Programa, Coordinador).

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“Mediante la metodología de SECTORIZACIÓN existe una mala distribución de base de datos a los agentes de cobranza”.

\*A continuación el Concepto de SECTORIZACIÓN de manera detallada para entenderlo a profundidad.

SECTORIZACIÓN

\*(Para mayor claridad se detalla el concepto de SECTORIZACIÓN)

El sistema de Base de Datos de la compañía se estructura de la siguiente manera:

CARTERA CORRIENTE

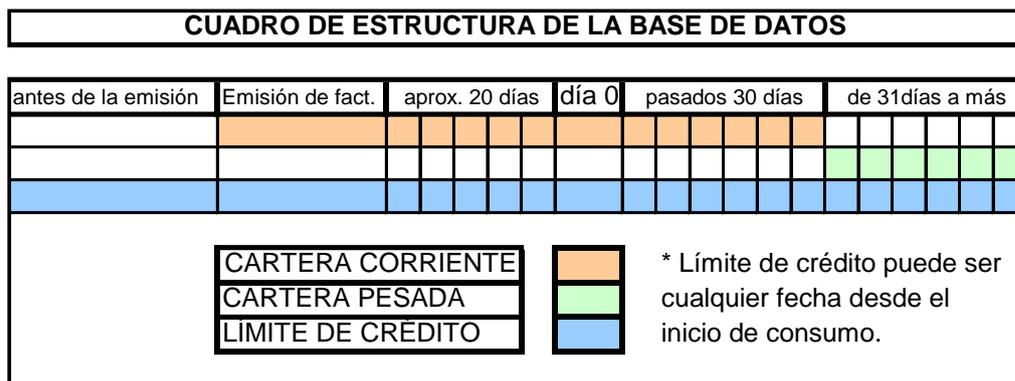
CARTERA PESADA

## LIMITE DE CRÉDITO

**CARTERA CORRIENTE:** Es el conjunto de clientes pertenecientes al rango desde la emisión de la factura hasta 30 días después del vencimiento.

**CARTERA PESADA:** Es el conjunto de clientes pertenecientes al rango desde 31 días a 60 días luego de vencida la factura. Considerada la cartera morosa.

**CARTERA DE LIMITE DE CRÉDITO:** Es el conjunto de clientes que han sobrepasado su límite de crédito de 200 dólares mensuales.



Cuadro # 6: Estructura de la base de datos inicial. Fuente: Empresa Union Telecom, 2009.

Dicha BASE DE DATOS (Cartera corriente, cartera pesada, límite de crédito) es repartida aleatoriamente mediante un SIG (sistema integral de Gestión) (software aplicativo llamado ATIS, que Telefónica Del Perú lo usa para todo su FRONT EDGE (Frente comercial), todas sus plataformas externas también lo usan en las 4 áreas principales **COMERCIAL, PROVISIÓN, FACTURACIÓN Y COBRANZA**) constituida de la siguiente manera:

- 70% cartera corriente(aprox.)

- 15% límite de crédito (aprox.)
- 15% Cartera pesada (aprox.)

## DISTRIBUCIÓN GRÁFICA DE BASE DE DATOS POR SECTORIZACIÓN

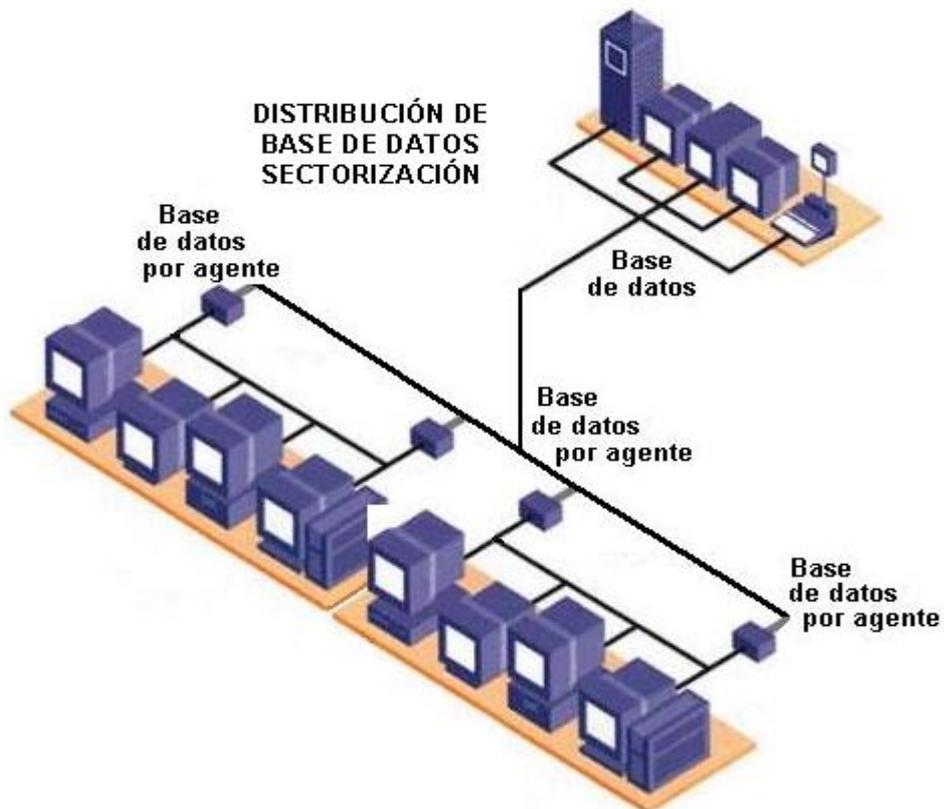


Gráfico # 1: Distribución de la base de datos por sectorización. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2009.



Gráfico # 2: Proceso de cobranza en el tiempo. Fuente: Internet, 2010

## OBSERVACIONES DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN POR SECTORIZACIÓN

1. Vemos que no se toma en cuenta el comportamiento de pago del cliente por la distribución **aleatoria** de la base de datos.
2. El agente insatisfecho por no llegar a su meta por la falta de cobranza.
3. La distribución no puede ser aleatoria, porque no se toma en cuenta el comportamiento de pago del cliente.
4. La aleatoriedad produce insatisfacción al cliente por el acoso en las llamadas.

### Fuentes del problema

La fuente del problema viene por la estructura de cobranza, actualmente se usa el método de SECTORIZACIÓN, es común en muchas compañías de telefonía en nuestro medio y en el mundo, esta consiste en dividir la cartera de clientes entre el número de agentes, en el caso de la empresa se cuenta actualmente con un aproximado de 50 000 clientes, donde son divididos entre 50 agentes, donde cada uno está encargado de la mantención de consumo (Tráfico) fidelización, retención, cobranza, atención al cliente de toda su cartera (aprox. 1000 clientes), el agente solo comisiona por la cobranza, dado

que la gerencia “entiende” que el agente vela por la mantención del consumo futuro del cliente, con un buen trato, cero acoso, modalidad de cobro, pero lamentablemente luego de varias capacitaciones y monitoreos, existe un alto índice de bajas en el servicio, reduciendo la cartera de cada agente, donde se llena mensualmente por las nuevas ventas generando un flujo ficticio.

*Algunos inconvenientes actuales que afectan indirectamente*

1. Se usa una plantilla en Excel, la cual es limitada y no puede ser compartida con los proveedores ni permite la revisión en línea de reportes ni de evaluaciones.
2. La consolidación de la información es pesada y operativa, susceptible a errores.
3. No se cuenta con el histórico de evaluaciones y auditorias para el análisis respectivo.
4. No se tienen reportes que permitan medir la gestión de la calidad de todo el proceso.
5. Demoras en la obtención de reportes.
6. Estos reportes se comparten a los proveedores vía correo electrónico, lo cual origina demora en la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora. En ocasiones incluso por problemas de correo, los archivos no llegan lo que dilata mucho más el proceso.

¿Por qué no debemos usar el método de SECTORIZACIÓN?

Modelo de base de datos de cuentas corrientes

**N° 08-A Deuda Corriente Bill Febrero ciclo 04 Venc. 20.03.07**

Nº	id	Cliente	Forma Pag	DIA15	TOTAL	Rpta	Agente	Agenda
####	CL001082110	GURVINDER CASTLE CO.	CC	2289.89	2289.89	Sin Tratamiento	Diego	
####	CL001081879	PARMINER SINGH	CC	265.21	265.21	Sin Tratamiento	Diego	
####	CL001081440	SANDEEP SINGH	CC	250.83	250.83	Sin Tratamiento	Diego	Agendado para el lunes,
####	CL001078312	AVTAR SINGH	CC	46.79	46.79	Sin Tratamiento	Diego	Agendado para el día 30m

Empresa

Natural

Cuadro # 7: Modelo de base de datos inicial. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Vemos en el cuadro # 7 que aparentemente puede parecer que la convivencia de cuentas que son diferentes en el consumo no podría causar tanto problema, en menores escalas quizá esto se pueda solucionar de manera manual, sin embargo una vez que se alcanzan grandes volúmenes esto genera una descompensación en el trato al cliente; analicemos al cliente GURVINDER CASTLE CO. Evidentemente es una empresa, la cual tiene un consumo aproximado mensual de \$2289.89, esta empresa diariamente tiene un promedio de consumo de \$76, lo que implica que se le estará llamando cerca de 4 veces mensual por cobros adelantados, la solución podría ser incrementar el límite de crédito y problema resuelto, pero lamentablemente el software actual no cubre ese cambio, y tampoco está dentro de las reglas de la compañía, además de ellos, por el hecho que se usa el método de SECTORIZACIÓN, éste hace que los agentes administren la base de datos, llamando al que más le conviene, recordando que comisionan por llegar a una meta.

La idea de implementar un software empresarial es que pueda tener opción de administrar la base de datos bajo principios de atención al cliente, con tal de brindarle un servicio que se adapte a su necesidad.

La mejor manera de hacerlo es modificar la distribución de base de datos y las cobranzas no vayan en función del monto por cobrar, sino por fecha de pago, estaríamos entrando en una fase de conocer más a nuestros clientes, saber cuándo es su fecha de pago, cómo le gusta pagar (Tarjeta de crédito, cheque electrónico, cheque físico, Money Order), este cambio no implica modificar las estructuras de cobranza, solo modificaría el enfoque de ver el negocio, en vez de ver a los clientes como cuentas por cobrar, sino como lo que son, personas con necesidades que quieren el servicio, pero que se les debe brindar un servicio de acuerdo a sus expectativas; los gurús de la mercadotecnia actual, hablan de la satisfacción del cliente como la diferencia de lo que esperaban al suscribirse al servicio menos lo que piensan del servicio. A continuación veremos un ejemplo de cómo estaría funcionando interiormente el software empresarial con relación a la nueva distribución de base de datos:

PROGRAMA IDEAL SEGÚN CALENDARIO DE COBROS PARA EL CLIENTE

Enero							Febrero							Marzo							Abril						
DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB
		1	2	3	4	5					1	2	30	31					1			1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				

Mayo							Junio							Julio							Agosto						
DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5	31					1	2
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
25	26	27	28	29	30	31	29	30						27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30

Septiembre							Octubre							Noviembre							Diciembre						
DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIER	SAB
	1	2	3	4	5	6				1	2	3	4	30						1		1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30					26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31				

 Fechas únicas de pago

Cuadro # 8: Programa ideal de cobranza. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010

En el cuadro # 8 podemos ver una perspectiva de cómo funcionaría el módulo de distribución de base de datos, el criterio que estaríamos aplicando con el nuevo software empresarial.

# ANEXO 1. MODELO DE BASE DE DATOS, DEUDA CORRIENTE. FUENTE: EMPRESA UNION TELECOM, 2007



N° 08-A Deuda Corriente Bill Febrero ciclo 04 Venc. 20.03.07

Nº	id	Cliente		Pto. Venta	Estado Linea	Forma Pago	Tipo Pago	CORRIENTE	DIA15	DIA	DIA150	DIA1	MAS	TOTALSA	Fecha	Rpta	Agente	MONTO PAGADO	Agenda
#####	CL001082110	GURVINDER SINGH VAD	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	CC	0	289.9	0	0	0	0	289.89		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081879	PARMINER SINGH	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	265.2	0	0	0	0	265.21		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081440	SANDEEP SINGH	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	250.8	0	0	0	0	250.83		Sin Tratamiento	Diego		Agendado para el lunes,
#####	CL001078312	AVTAR SINGH	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	246.8	0	0	0	0	246.79		Sin Tratamiento	Diego		Agendado para las 3pm
#####	CL001080018	SUSANTA MODAK	Individual	PK-INDIA2 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	223.1	0	0	0	0	223.09		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081462	MANPREET GILL	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	151.3	0	0	0	0	151.26		Sin Tratamiento	Diego		Pagó \$129.35 N° TR001099129 generar bono de 5
#####	CL001081315	SILVA, SARAH	Individual	Swiss Call Center	Activo	CC	LC	0	141.4	0	0	0	0	141.36		Sin Tratamiento	Diego		Contesta y cuelga.
#####	CL001081435	JULIANO PEREIRA	Individual	PK-INDIA2 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	130.6	0	0	0	0	130.61		Sin Tratamiento	Diego		Se dejó mensaje de voz con número de cobros.
#####	CL001078363	KAMAL AHMED	Individual	PK-INDIA2 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	122.1	0	0	0	0	122.03		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001079460	SHAMSHER CHAHAL	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	121.9	0	0	0	0	121.91		Sin Tratamiento	Diego		Agendado para mañana en la mañana
#####	CL001079406	CHARANJIT SINGH	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	116.8	0	0	0	0	116.75		Sin Tratamiento	Diego		cada uno, ahora lo tenía él así que el cliente se le encuentra la próxima
#####	CL001076730	JAGTAR SINGH	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	116.7	0	0	0	0	116.71		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001079549	PAL NIJER	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	112.3	0	0	0	0	112.26		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081499	RAM THOTA	Individual	Core Contact/Customer S	Activo	CC	LC	0	102.2	0	0	0	0	102.2		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081490	BHARAT PATEL	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Inactivo	CC	LC	0	101	0	0	0	0	101		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081911	NAJMI, TAHMINA	Individual	PK-INDIA1 (VENTAS)	Activo	CC	LC	0	100.6	0	0	0	0	100.55		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001076804	LALVAY, WALTER G	Individual	Core Contact/Ventas	Activo	CC	LC	0	93.83	0	0	0	0	93.83		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081631	LOPEZ,ARELY	Individual	Core Contact/Ventas	Inactivo	CC	LC	0	92	0	0	0	0	92		Sin Tratamiento	Diego		Cliente dice que la llame más tarde.No llamar,... 3pm
#####	CL001076332	SALOMA, RUBEN	Individual	Core Contact/Ventas	Activo	CC	LC	0	89.62	0	0	0	0	89.62		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001073520	COLINDRES, LUISA FERN	Individual	Core Contact/Ventas	Activo	CC	LC	0	86.18	0	0	0	0	86.18		Sin Tratamiento	Diego		
#####	CL001081932	MAYANCELA, ANDRES B	Individual	Core Contact/Ventas	Activo	CC	LC	0	83.77	0	0	0	0	83.77		Sin Tratamiento	Diego		Pagó \$83.77 N° TR001099133 generar bono de 5

ANEXO 2. MODELO DE FACTURA DE CLIENTE.  
FUENTE: EMPRESA UNION TELECOM, 2008



LARA, YOLANDA

Invoice: FT 002-0538598

Month: Sep-2008

CL001126068  
LARA, YOLANDA  
457 SW 1ST CT APT 207

POMPANO BEACH, FL, 33060-6887

**Account Summary**

Previous Balance	0.00
Payments Current Billing	0.00

---

Past Due (please pay now)	0.00
---------------------------	------

**Summary of Current Invoice**

Current Billing	45.10
Late Charge	0.00
Special Bonus	0.00
Promotions	0.00
Direct Debit Credit	0.00

---

Total Current Charges(due 10-27-08)	45.10
-------------------------------------	-------

**Total Amount Due 45.10**

(Past due plus current charges)

**News to use**

Save even more by using the local access that belongs to your area code!! avoid the \$0.02 per minute surcharge that applies to the calls that are dialed through tollfree access number.

You may continue to dial the tollfree access number, and no surcharge will be applied if the local access number or your area code is not available.

Para su conveniencia le ofrecemos un numero de acceso adicional:

Número de acceso 800: 8005762115

Always, use the access numbers you have been provided. If you receive a call to change our access number, we encourage you to verify it calling our Customer Service: 1-800-594-8493

**Any questions? call Union Telecom:**

Customer Service: 1-800-594-8493

Payments by phone: 1-800-595-5975

[www.uniontelecomusa.com](http://www.uniontelecomusa.com)

Please cut here and return the stub with your payment

**LARA, YOLANDA**

**CL001126068**

If you have any comments or address Change?  
please call: 1-800-594-8493

Please make check payable

in US funds to UNION TELECOM

PO BOX 191560

MIAMI BEACH, FL, 33119-1560

Previous Balance:	0.00
This month: due on 10-27-08	45.10
Automatic Debit	-0.00
	-----
<b>Total --&gt;</b>	<b>45.10</b>

**Amount Enclosed \$**

(Please don't send cash by mail)

Please make check payable

in US funds UNION TELECOM

LARA, YOLANDA

Invoice: FT 002-0538598

Month: Sep-2008

**Line: 7542350244**

---

Date	To	Country	Time	Minutes	Amount	Date	To	Country	Time	Minutes	Amount
------	----	---------	------	---------	--------	------	----	---------	------	---------	--------

13/09/08 0115112415228 PERU-LIMA	09:31	3	0.43	13/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	09:35	2	0.42
15/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:00	45	0.89	15/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	21:45	9	0.50
16/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:10	36	0.79	16/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:46	3	0.43
16/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:49	15	0.56	16/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	22:36	24	0.66
16/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	23:01	36	0.79	19/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:05	9	0.50
19/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:18	18	0.60	20/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	15:07	48	0.92
21/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	10:57	45	0.89	22/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:08	3	0.43
23/09/08 0115113386766 PERU-LIMA	10:46	2	0.42	23/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:18	18	0.60
23/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:36	18	0.60	23/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:54	51	0.95
24/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:28	66	1.12	25/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:11	42	0.86
26/09/08 0115115582341 PERU-LIMA	12:25	2	0.42	26/09/08 0115115230841 PERU-LIMA	12:27	42	0.86
27/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:08	81	1.28	28/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:31	30	0.73
29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:06	3	0.43	29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:35	2	0.42
29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	09:06	39	0.82	29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:49	12	0.53
29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:19	9	0.50	29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:28	54	0.99
29/09/08 0115115581168 PERU-LIMA	22:23	9	0.50	30/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	21:25	1	0.01
30/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	21:26	1	0.01	30/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	21:27	21	0.63
30/09/08 0115115583144 PERU-LIMA	22:17	54	0.99	01/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:04	78	1.25
02/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:33	9	0.50	02/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	21:02	45	0.89
03/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:11	3	0.43	03/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	20:14	21	0.63
03/10/08 0115115583144 PERU-LIMA	20:35	15	0.56	03/10/08 0115114826455 PERU-LIMA	21:27	54	0.99
04/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:45	12	0.53	04/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:57	27	0.69
04/10/08 0115115583144 PERU-LIMA	08:25	6	0.46	04/10/08 0115115583144 PERU-LIMA	12:12	36	0.79
04/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	13:30	3	0.43	04/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	13:38	21	0.63
04/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	16:38	3	0.43	05/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	07:12	42	0.86
05/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	11:22	30	0.73	05/10/08 0115115581168 PERU-LIMA	19:51	93	1.41

## **Summary of Current Invoice**

**Monthly recurrent charges**

Linea Latina (monthly)	0.00
Habla Ilimitado (monthly)	0.00
300 IND-PAK (monthly)	0.00
Minimum Monthly Fee	0.00
Bi-annual subscription fee	0.00

---

Total Monthly recurrent charges	0.00
---------------------------------	------

Current usage	34.69
Credits rate plan ( 0 % discount call by call )	0.00

---

<b>Current usage after creditis rate plan</b>	<b>34.69</b>
---	--------------

Includes:

- Free access from any fixed/mobile phone number
- Free access to Talk Travelling
- Access from payphones

Carrier Cost Charge	0.34
Network Access Charge	0.39
Telecom Relay	0.00
Termination Charge	0.00

---

<b>Tax and Others Charges*</b>	<b>9.68</b>
--------------------------------	-------------

<b>Total Current Invoice</b>	<b>45.10</b>
------------------------------	--------------

(\*) Please refer to Union Telecoms Terms and conditions for further details

**Terms and Conditions**

**Welcome to Union Telecom:** This document constitutes the Agreement to use Union Telecom's long distance telephone service. Please read and keep this agreement and abide by its terms. When you use Union Telecom's service you agree to the terms of this Agreement. The terms Customer, you and your refer to the person that requested the service and paid for the initial deposit to open the account with Union Telecom.

**About this document:** This is a legal agreement. By subscribing to or using Union Telecom's service, Customer accepts and agrees to be bound by all terms and conditions of this agreement. This document contains the terms and conditions of use applicable to long distance services provided by Union Telecom to commercial and residential customers. The terms and regulations contained in this document apply only to services furnished by Union Telecom and do not apply, unless otherwise specified, to the lines, facilities or services provided by local exchange carrier or

other common carrier for use in accessing Union Telecom's services. Billing Statements / Amount Due: Union Telecom will remit invoices for all charges to the Customer listed as the owner of the account or alternatively to the person and address designated by the Customer to receive the bill at the mailing or e-mail address provided by the Customer. Customer must notify Union Telecom immediately of any change in the mailing or e-mail address to which Union Telecom sends the billing statements. Customer agrees and consents that Union Telecom may update Customer's billing address if it receives information that your billing address has changed or is incorrect. Each billing statement will include a previous balance, current charges, taxes and other charges and total amount due.

**Credit Limit:** Each new Customer will be eligible to receive, at the sole discretion of Union Telecom, an initial credit line of up to \$100 if Union Telecom can verify the information you provided, you continue to meet Union Telecom's selection criteria, you are at least 18 years old, you live in the United States of America, your initial set-up fee has been credited to our account, you have not had an account in default with Union Telecom over the past 2 years, and you meet the other criteria bearing on creditworthiness established by Union Telecom prior to approval as a customer. The credit limit on your account may be increased or decreased, at the sole discretion of Union Telecom, upon review of your account history, payment history with Union Telecom and other relevant criteria. The use of Union Telecom service, either billed or unbilled, will reduce credit availability until the accrued amounts are paid in full. If a Customer reaches its credit limit Union Telecom shall have the right to automatically interrupt the service until the Customer has made partial or full payment of the amounts owed by calling our Customer Service or Collections departments. Union Telecom reserves the right to collect an amount not to exceed one month's estimated charges as an advance payment for services which will be applied against the subsequent month's charges and, if necessary, Union Telecom shall have the right to collect a new advance payment for the following month. Union Telecom may require advance payments from any Customer if, in Union Telecom's sole discretion, such payment(s) will be necessary to secure payment for its services. In case customer reaches and/or surpasses its credit limit, customer authorizes Union Telecom to automatically charge the checking account and/or credit card, at the financial institution name used to pay the initial set-up fee to open Union Telecom's telephone service account, for payment of services used up to the amount of the customer's credit limit.

**Payments:** All payments must be sent to the payment address shown on your billing statement and must include the remittance coupon from your billing statement. Payment is due on the bill's due date. You must pay in U.S. currency with a single draft or check drawn on a U.S. bank, with a money order in U.S. dollars or by phone using either electronic check, debit card and / or credit card, calling our collections and /or customer service departments.

**Provisions and Billing of Service:** Service is provided and billed on a monthly basis, for a minimum period of one month. The start of service date is the date on which the Customer accepts Union Telecom telephone service. Usage charges for services are billed in arrears and, if applicable, fixed monthly recurring and non-recurring charges are billed in advance. All applicable government mandated local, state and federal taxes, regulatory and other fees and authorized charges will be applied to bills. The minimum call duration for billing purposes is 1 minute of connected call. All calls will be billed with the per minute rate applicable to the destination number. Union Telecom will bill all calls over 60 seconds with a connection fee. Customers will not be billed with a connection fee for calls under 60 seconds. A service charge may be applied to all completed calls. All calls made from payphones will have a surcharge of \$0.99 per call.

**Timing of Calls:** The chargeable time for a long distance call is determined by the duration of the call. A call is deemed answered for the purpose of calculating chargeable time when network hardware detects a completed connection through answer supervision, in which the local telephone company sends a signal to the switch or software utilizing either digital format or audio tone detection. Unanswered calls will not be billed. Chargeable time ends when the calling or called station hangs up or otherwise terminates the call. Billing increments of 3 minutes will apply for all calls above 1 minute. Calls under 1 minute will be billed as 1 minute. Bill Discrepancy: Union Telecom strives to provide our valued customers the best service possible. If the Customer has a bill discrepancy, Customer should notify Union Telecom in writing within 15 days after the receipt of your Union Telecom bill. Union Telecom will consider Customer requests for credit for faulty or incorrect connections and for problems experienced by customers in the use of Union Telecom's services on a case-by-case basis, and will provide reasonable credit in those cases in which determines, in its sole discretion, that the request is justified. It shall be the obligation of the Customer to notify Union Telecom immediately of any service problems for which a credit allowance is desired. NOTHING HEREIN SHALL BE CONSTRUED AS PROVIDING THE CUSTOMER A RIGHT TO ABATEMENT OF ANY PAYMENTS DUE UNDER A BILL.

**Customer Obligations: PAYMENT POLICY:** Customer acknowledges and agrees that payment is due in full by the due date stated on the bill, unless an additional period for timely payment is required by law, in which case the full period required by law shall apply. A late fee of \$9.50, will be added if payment does not arrive by the due date. Customers with Intrastate-only overdue balances will be subject to the appropriate late fee allowed by their state law. Service may be terminated by Union Telecom if full payment is not received within 15 days after the due date. By copy of this letter, Customer hereby authorizes Union Telecom to automatically charge the checking account and / or credit card, at the financial institution name used to pay the initial set-up fee to open Union Telecom's telephone service account, for payment of bills rendered to the customer by Union Telecom and that have not been pay within 15 days of the bill's due date. The Customer further authorizes the financial banking institution to accept these charges to my checking account and / or credit card. For customers paying their bill by credit card, service will be suspended immediately upon notification that the credit card on file is declined or otherwise un-chargeable due to expired information, fraud, charge backs or other such problem types. In the event that any payment is returned, disputed, or unpaid by the customer's bank for insufficient

funds, or otherwise, Customer will pay to Union Telecom up to \$40.00 plus the cost of the processing fee from the bank. If termination is required, all services will be deactivated and a termination fee of \$15 or 10% of the total account balance, whichever is greater, will be added to the balance due. An administrative fee of \$50 will be charged to an account that is past due and placed into collections. This administrative services fee is in addition to any and all fees applicable to delinquent accounts, including, but not limited to the termination fee. Customer remains financially responsible for all charges incurred until such time as service to any telephone line(s) has been removed from Union Telecom, and until written notification of the removal request from customer has been received by Union Telecom. Customer acknowledges that their local telephone company may assess a service charge for each line changed to the carrier selected by Union Telecom for which customer will be responsible. Customer acknowledges and understands that all rates, plans, billing increments, taxes and service charges are subject to change without notice, including federal, state and Universal Service Fund (USF) surcharges, mandated by the FCC and subject to quarterly changes. USF surcharges will be applied as mandated on a case by case basis. Union Telecom may charge the Customer the following fees and charges depending on the state where the customer resides, area code and access number that it uses: Telecom Relay Charge of up to 7.5% of the monthly usage; Telecom & Administration Fee up to 12.5% of the monthly usage; a Service Fee of up to 8.1% of the minutes used; a Communications Fee of up to 7.2% of each minute used of Union Telecom's service; and a long call charge of up to 7.8% for every call longer than three minutes. All of the aforementioned fees and charges are also subject to quarterly changes. For details of each charge customers should call Union Telecom's Customer Service. Customer agrees to a minimum usage fee of 99 cents for accounts billing less than \$15 per month for opting to receive a paper bill rather than online/automatic billing (eBill). This fee will not apply to Customers who agree to allow Union Telecom to bill their charges via eBill. If Customer requests a toll-free number on their account, a monthly recurring fee of 99 cents per toll free number will be charged in addition to usage. All new accounts will require a set-up fee of \$39.50 to cover administrative account opening costs.

**PAYMENT METHOD:** Commercial and residential accounts may be required to pay via credit/debit card if such account is deemed a credit risk. Should a Customer's order be rejected due to negative information received from the credit agency chosen by Union Telecom, the Customer will receive written notification of such determination. Any and all accounts (commercial or residential) that pay by credit/debit card or via ACH/bank account information may be charged any and all outstanding balances to their financial account at any time, including non-payment fees set forth above. Additionally, accounts using the online billing website may be charged a site maintenance fee. Terms and conditions will be posted on the e-bill website. Union Telecom may charge Customer a reasonable fee for research and any resulting paperwork involved in requests for copies of past bills or other documentation. Union Telecom makes every effort to update its website with regard to rates and fees and when changes occur; however, this information is not always current. Customer understands that if they encounter an increase in rates and fees that are in conflict with the information posted on our website, our current internal price list, government notification or state tariff, if applicable, will govern rather than the website information. A current price list for all rates is always available upon written request.

**Access Numbers and Talk Traveling:** Union Telecom reserves the right to change access numbers and codes upon notice to customer. Customer assumes responsibility for security of their assigned access codes (PINs) for the Talk Traveling Service and is responsible for any calls made using its access codes. Customer must report stolen PINs to the customer service department immediately. The customer assumes all liability for fraudulent usage of any Union Telecom product. Customer further agrees that if either telephone or access codes are tampered with, compromised, lost or stolen, the customer assumes full responsibility for usage on such lines until Union Telecom is notified of such unauthorized usage. It is the customer's sole responsibility to notify Union Telecom of any changes in international status regarding telephone or calling card lines. Union Telecom may apply on a case a case basis other charges related to the access numbers it provides including but not limited to Network Access Charge up to \$1.99 per month, Recovery Charge up to \$0.89 per month, Carrier Cost Recovery up to \$1.49 per month, and a Termination Charge up to \$0.75 per month. The customer agrees to maintain strict security over long-distance or calling card lines. International call types (mobile, NGN and landline) are rated by foreign, non-U.S. phone companies and are not controlled by Union Telecom. International call types and rates are subject to change without notice and a complete list may be obtained from Union Telecom upon request. International call types (mobile, landline or NGN) are not disputable by the customer nor will Union Telecom re-rate international calls.

**Limitations on Provisioning the Service:** Union Telecom reserves the right to refuse or discontinue service immediately without incurring liability: a) For non-payment of any sum owing to Union Telecom after the bill's due date, including disputed and/or undisputed charges, b) For insufficient or fraudulent information, invalid or unauthorized telephone numbers, credit or debit card numbers, electronic check numbers or pre-arranged account code numbers, c) By reason of any order or decision of a court or other governmental authority which prohibits Union Telecom from furnishing such Service, d) Immediately, upon a Customer exceeding its approved credit limit and where the Customer declines to recharge its account, e) In the event Union Telecom's underlying carrier or other third party telecommunications service provider discontinues or interrupts their service to Union Telecom for any reason, f) As required by law or government regulation. The Customer may not transfer its rights or duties under this document without the express written consent of Union Telecom.

**Limitations of Liability:** UNION TELECOM WILL BE RESPONSIBLE ONLY FOR THE RESALE OF SERVICES IT OFFERS. CUSTOMER UNDERSTANDS THAT UNION TELECOM WILL USE COMMERCIALY REASONABLE EFFORTS TO PROVIDE SERVICES; HOWEVER, UNION TELECOM MAKES NO GUARANTEE THAT SERVICES WILL BE PROVIDED AND ASSUMES NO LIABILITY DIRECTLY OR INDIRECTLY FOR INTERRUPTION OF SERVICE. CUSTOMER ACKNOWLEDGES THAT UNION TELECOM SHALL NOT BE LIABLE FOR ANY CONSEQUENTIAL, INDIRECT, SPECIAL, INCIDENTAL OR OTHER DAMAGES WHATSOEVER ARISING FROM ANY FAILURES,

INTERRUPTIONS, DELAYS, ERRORS OR DEFICIENCIES OF SERVICES, FACILITIES OR EQUIPMENT PROVIDED BY UNION TELECOM, SUPPLIERS, VENDORS, AFFILIATES, PARTNERS AND SUBSIDIARIES PURSUANT TO YOUR ORDER FOR SERVICE. SINCE DAMAGES WOULD BE DIFFICULT TO DETERMINE IF YOUR SERVICE IS DISRUPTED OR OTHERWISE NEGATIVELY AFFECTED, CUSTOMER AGREES TO ACCEPT NO LIQUIDATED DAMAGES IF THE SERVICE IS DISRUPTED OR OTHERWISE NEGATIVELY AFFECTED. Customer further agrees to pay any and all costs associated with enforcing this agreement, including but not limited to reasonable attorney and collection fees, court costs, and costs of appeal. Customer holds Union Telecom blameless and assumes full responsibility for any and all calls, authorized or unauthorized, that are placed via customer's subscribed local access lines and/or toll free lines. Customer is also financially responsible for all data customer enters into the sign up form, e-bill site and verbal or written correspondence to Union Telecom, including incorrect information and telephone lines. Indemnification. Customer shall defend, indemnify and hold harmless Union Telecom, its officers, directors, employees and agents from any claims expense, including reasonable attorney's fees, related to any breach of this Agreement, use of Customer's account or in connection with the placement or transmission of any message, information, software or other content using the Services. Union Telecom shall give written notice of any such claim, action or demand within a reasonable time. Union Telecom shall be defended by attorneys of their choice at Customer's expense.

**Law & Arbitration**. This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the state of Florida. Any controversy or claim between the parties arising out of or related to this Agreement shall be settled by arbitration before a single arbitrator under the then current rules of the American Arbitration Association. The arbitration shall be held in Miami-Dade County, Florida. The decisions and awards of the arbitrator shall be final and binding and the award so rendered may be entered in any court having jurisdiction thereof.

-20080709-

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa actualmente pierde millones de dólares mensuales por la mala estructura y metodología de cobranza, la comprobación de esta tesis se implementaría como proyecto correctivo en el área de cobranzas en la empresa, lo más pronto posible, donde se elaborará un proyecto para el cambio en el software aplicativo de la compañía.

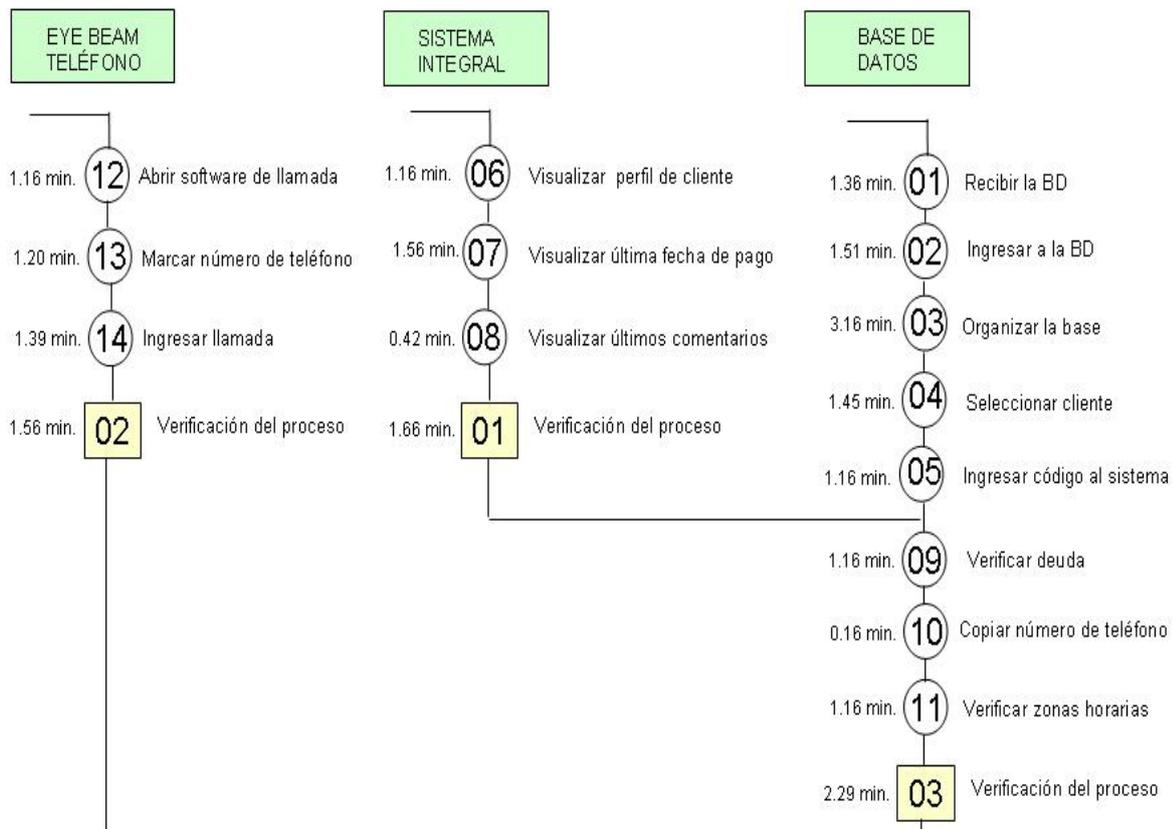
### **1.3.1 Auditoría exploratoria (Levantamiento de datos)**

Se realizó una auditoría final donde se indujo todos los procesos del área de cobranza, se usará las siguientes herramientas de Ingeniería Industrial:

1. DOP en la plataforma de cobranza.
2. Distribución de planta.
3. Toma de tiempos por agente en días seleccionados aleatoriamente.

4. Entrevistas personales con cada agente y supervisor.
5. Consulta a indicadores de gestión cobranza (Estadísticas, indicadores actuales, bajas en el servicio, reclamos, etc.)
6. Monitoreo y testing (Pruebas) a toda la plataforma cobranza usando una plantilla usada en compañías grandes como Telefónica Del Perú.

## 1. DOP Cobranzas



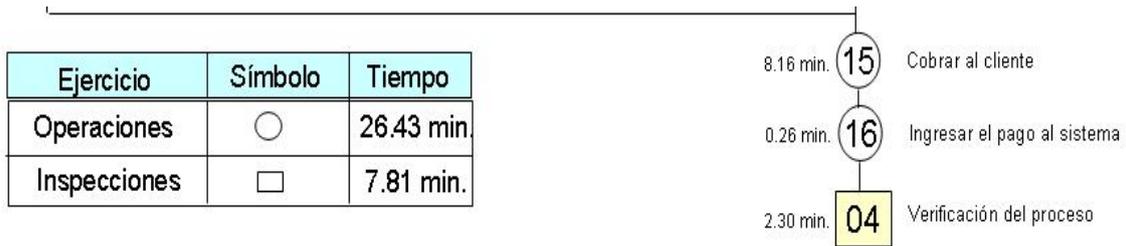


Diagrama # 3: DOP Cobranzas. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

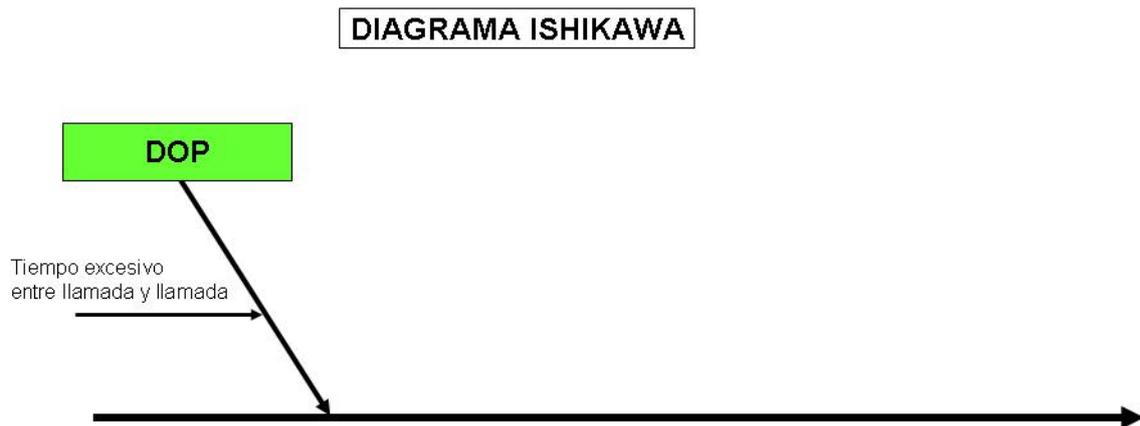


Diagrama # 4: Diagrama Ishikawa resultados de DOP. Fuente: Elaboración propia, 2010.

## 2. Distribución de plataforma

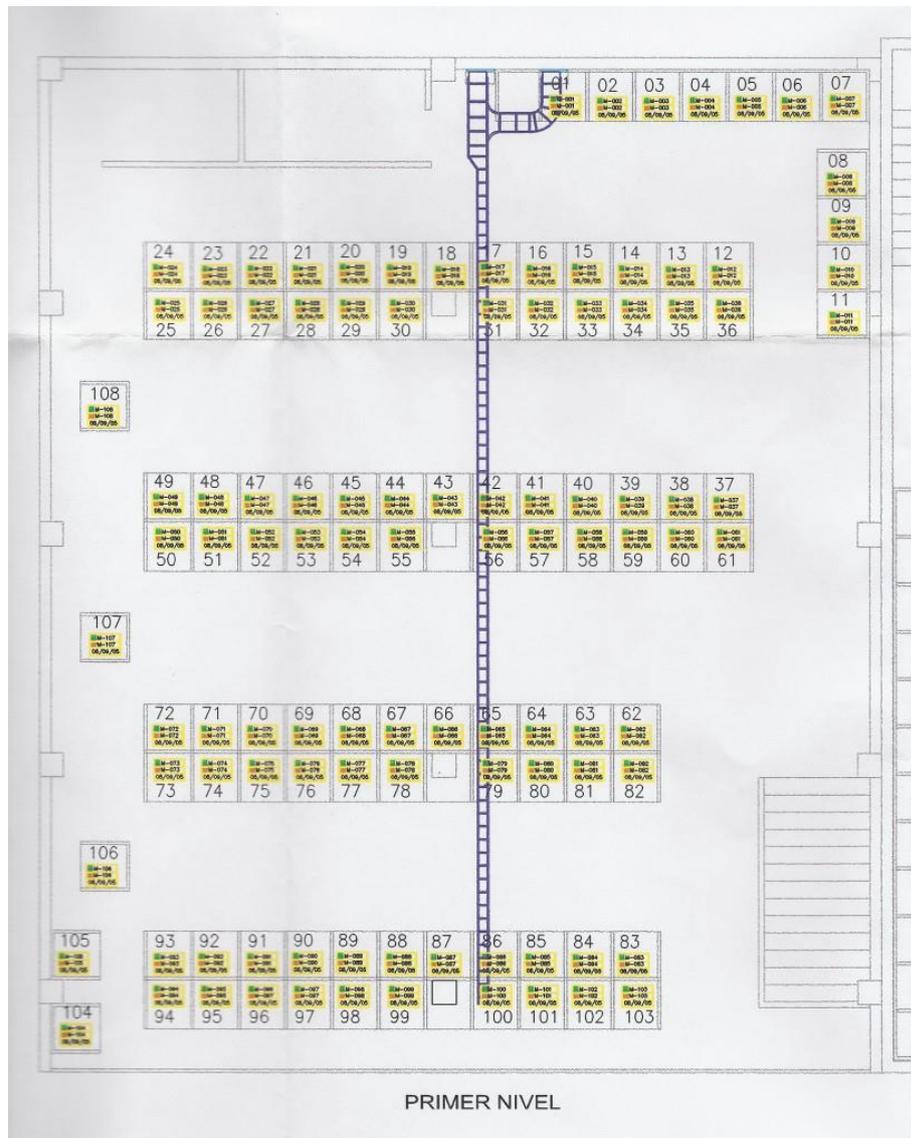


Diagrama # 5: Distribución de plataforma Cobranzas. Fuente: Elaboración propia, 2010.

## DIAGRAMA ISHIKAWA

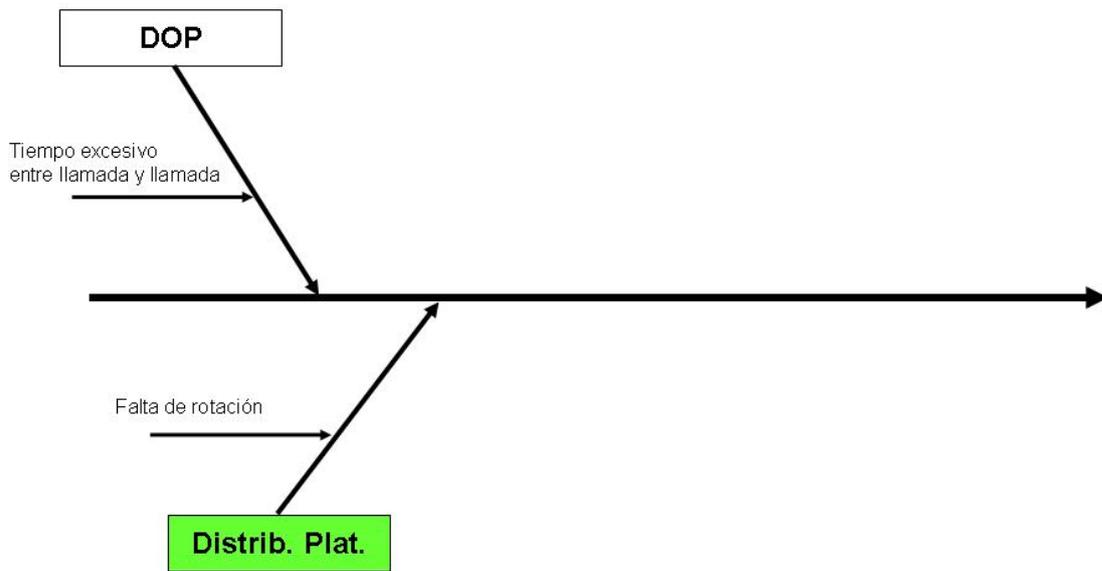


Diagrama # 6: Diagrama Ishikawa resultados de Distribución de planta. Fuente: Elaboración propia, 2010.

### 3. Estudio de tiempos

ESTUDIO DE TIEMPOS ENTRE COBRO Y COBRO							
	AGENTE	TURNO	CARTERA	Nº DE LLAMADAS AL DIA PROMEDIO	Nº DE COBROS AL DIA PROMEDIO	TIEMPO PROM. ENTRE COBRO	MONTO (\$)
1	Jackeline Briones	Mañana	Corriente	199	7	1.142857143	950
2	Francisco Jara	Mañana	Corriente	181	8	1	1150
3	Adelina Burillo	Mañana	Corriente	179	7	1.142857143	800
4	Allyson Mora	Mañana	Corriente	139	6	1.333333333	846
5	Milagros Miranda	Tarde	Corriente	201	9	0.888888889	1350
6	Angela Durand	Mañana	Corriente	151	8	1	1300
7	Mario Tejada	Tarde	Corriente	160	5	1.6	980
8	Roberto Gomez	Tarde	Corriente	132	10	0.8	965
9	Mario Moreno	Tarde	Corriente	126	7	1.142857143	1205
10	Lizbeth Nañez	Tarde	Corriente	185	8	1	990
11	Jessica Perez	Mañana	Corriente	187	6	1.333333333	860
12	Yasmini Ramirez	Tarde	Corriente	193	9	0.888888889	798
13	Jose Lu	Mañana	Corriente	151	5	1.6	1400
14	Luis beteta	Mañana	Corriente	209	5	1.6	1280
15	Enrique Gomez	Mañana	Corriente	149	6	1.333333333	985
16	Aldo Cervantes	Tarde	Corriente	166	8	1	756
17	Jaime Nuñez	Tarde	Corriente	147	7	1.142857143	640
18	Gerardo Tamariz	Tarde	Corriente	188	6		1200
19	Eduardo Vizcarra	Tarde	Corriente	176	7	1.142857143	880
20	Alex Urbano	Mañana	Corriente	168	7	1.142857143	1200
<b>PROMEDIO</b>						<b>1.170258981</b>	<b>1026.75</b>
<b>TIEMPO TIPO</b>						<b>1 Hora 10 Min 2 Seg</b>	

Diagrama # 7: Estudio de tiempos. Fuente: Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

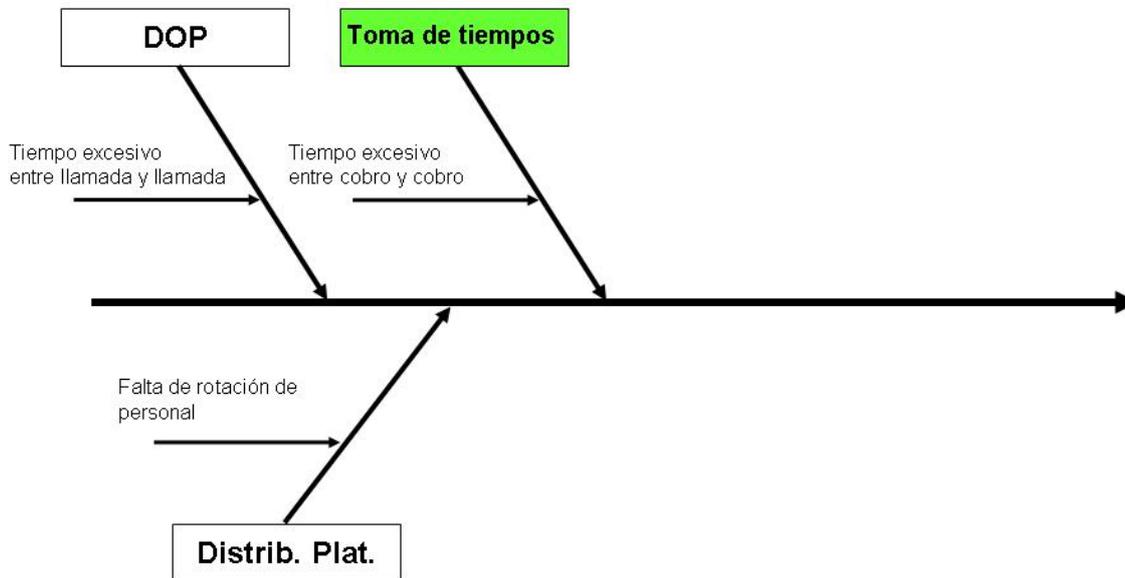


Diagrama # 8: Diagrama Ishikawa resultados de Toma de tiempos. Fuente: Elaboración propia, 2010.

#### 4. Entrevistas personales

#### \*Encuesta satisfacción del empleado

##### 1.- Su opinión también cuenta

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

**1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con [INTRODUZCA EMPRESA] como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
<b>1</b>	Muy satisfecho	0
	Bastante satisfecho	0
	Poco satisfecho	16
	Nada satisfecho	4

Esquema # 1: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 2: Grado de satisfacción. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010

## 2.- Reconocimiento

### 2. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

- Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas
- Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no
- No se me reconoce en absoluto.

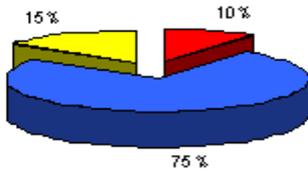
### 3. Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

- A mi superior inmediato
- Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo)
- A un compañero de mi mismo nivel
- El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
<b>2</b>	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	2
	Se me reconoce siempre que doy ideas, independiente si se llevan a cabo o no.	15
	No se me reconoce en absoluto.	3

Esquema # 3: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Si comparte Ud. sus ideas con sus superiores, ¿Se lo reconocen?



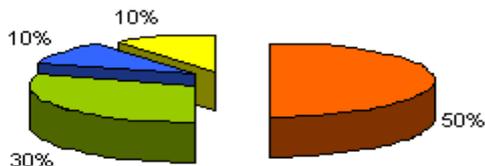
- Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.
- Se me reconoce siempre que doy ideas, independiente si se llevan a cabo o no.
- No se me reconoce en absoluto.

Esquema # 4: Comparte ideas con sus superiores. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCION DEL EMPLEADO		
<b>3</b>	A mi superior inmediato.	10
	Al equipo directivo (Si mi superior no pertenece a este grupo).	6
	A un compañero de mi mismo nivel.	2
	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	2

Esquema # 5: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Si Ud. implementa aporta una idea que se implementa, pero no se le reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?



- A mi superior inmediato.
- Al equipo directivo (Si mi superior no pertenece a este grupo).
- A un compañero de mi mismo nivel.
- El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

Esquema # 6: Implementación de ideas con mérito. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

3.- Superior Inmediato

4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

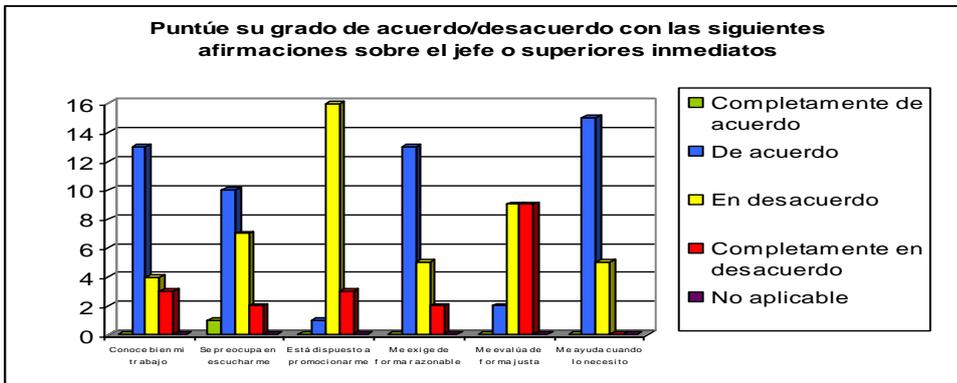
	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO					
4	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	0	13	4	3	0
Se preocupa en escucharme	1	10	7	2	0
Está dispuesto a promocionarme	0	1	16	3	0
Me exige de forma razonable	0	13	5	2	0
Me evalúa de forma justa	0	2	9	9	0
Me ayuda cuando lo necesito	0	15	5	0	0

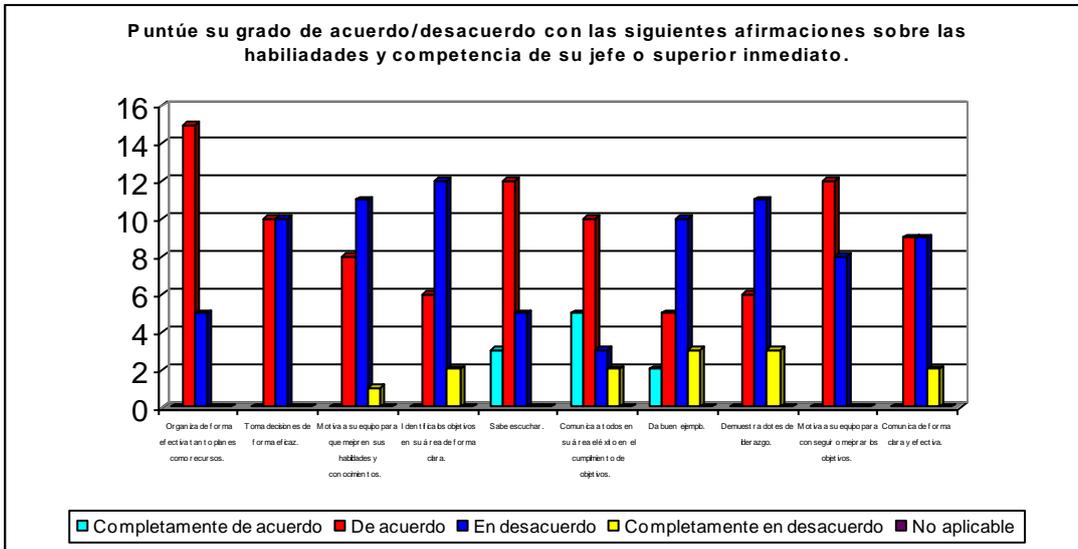
Esquema # 7: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 8: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO						
5		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
	Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos.	0	15	5	0	0
	Toma decisiones de forma eficaz.	0	10	10	0	0
	Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	0	8	11	1	0
	Identifica los objetivos en su área de forma clara.	0	6	12	2	0
	Sabe escuchar.	3	12	5	0	0
	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	5	10	3	2	0
	Da buen ejemplo.	2	5	10	3	0
	Demuestra dotes de liderazgo.	0	6	11	3	0
	Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos.	0	12	8	0	0
	Comunica de forma clara y efectiva.	0	9	9	2	0

Esquema # 9: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 10: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6. Si considera que su jefe/superior inmediato, no le evalúa de forma justa, por favor, explique en que no fue justo en su última evaluación:

RESPUESTA DE AGENTE	
1	Considero que la forma de evaluar es por los resultados, más estos no están bien estructurados por problemas de origen. Por ejemplo: La mala distribución de la base de datos.
2	Me evalúan de acuerdo a si llegué a mi meta mensual, a mi parecer deberían también evaluar la fidelidad de los clientes que manejo, creo que eso es gracias a que los trato bien, de acuerdo a las reglas.
3	Yo siempre llego a mi meta, eso le agrada al supervisor, sin embargo necesito que renueven mi base de datos y que la sepan distribuir de mejor manera, creo que es injusta la forma de evaluación.
4	Necesitamos un sistema que distribuya la base de datos, actualmente me evalúan de acuerdo a mis metas, cuando no llego me llaman la atención no siendo mi culpa, sino de la distribución de la base de datos.
5	Creo que me evalúan de forma injusta, porque no solo se debería evaluar monto de cobranza sino retención de clientes.

Esquema # 11: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

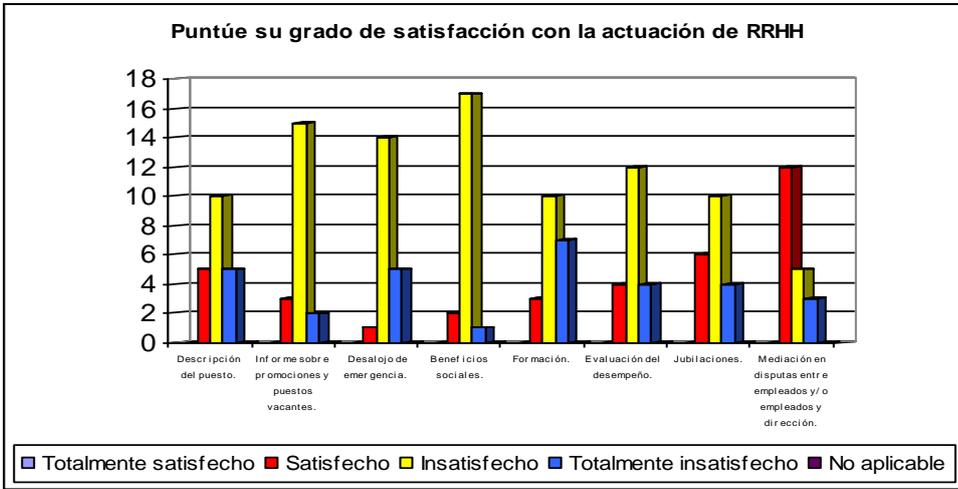
#### 4.- Recursos Humanos

7. Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Descripción del puesto(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información sobre promociones y puestos vacantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desalojo de emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluaciones del desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jubilaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO						
7		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
	Descripción del puesto.	0	5	10	5	0
	Informe sobre promociones y puestos vacantes.	0	3	15	2	0
	Desalojo de emergencia.	0	1	14	5	0
	Beneficios sociales.	0	2	17	1	0
	Formación.	0	3	10	7	0
	Evaluación del desempeño.	0	4	12	4	0
	Jubilaciones.	0	6	10	4	0
	Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección.	0	12	5	3	0

Esquema # 12: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 13: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

5.- Comunicación

8. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

Sí  No



Esquema # 14: Sugerencia a la empresa. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6.- Compañeros

9. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

Sí  No

10. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre [INTRODUZCA EMPRESA]?

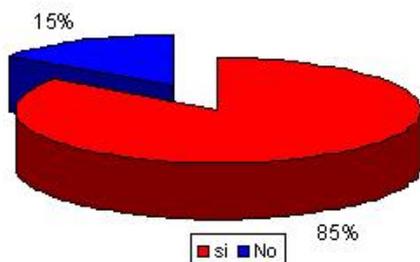
Sí  No

11. ¿Tiene alguna recomendación sobre como mejorar la relación entre empresa y empleados?

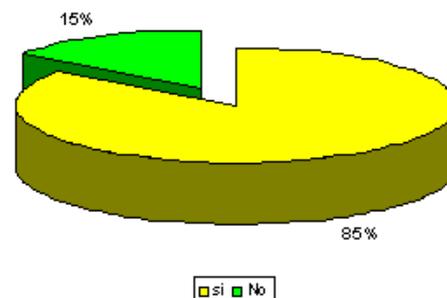
RESPUESTA DE AGENTE	
1	Simplemente que nos sepan escuchar, nosotros estamos en contacto directo con el cliente y sabemos cuales son sus necesidades.
2	Por el bien de la empresa es preciso que tomen decisiones en cuánto a cómo se está tratando al cliente.
3	Se debería implementar un sistema integral que maneje todas las operaciones.
4	Para que no haya conflictos laborales entre agentes, se debería implementar un sistema donde se pueda ingresar los requerimientos del cliente.
5	Mejorar las distribución de la base de datos, eso cambiaría muchas cosas, como el trato con el cliente, mejorar las cobranzas, etc.

Esquema # 15: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Si Ud. tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar?



¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como Ud. sobre Telefónica?



Esquema # 16: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

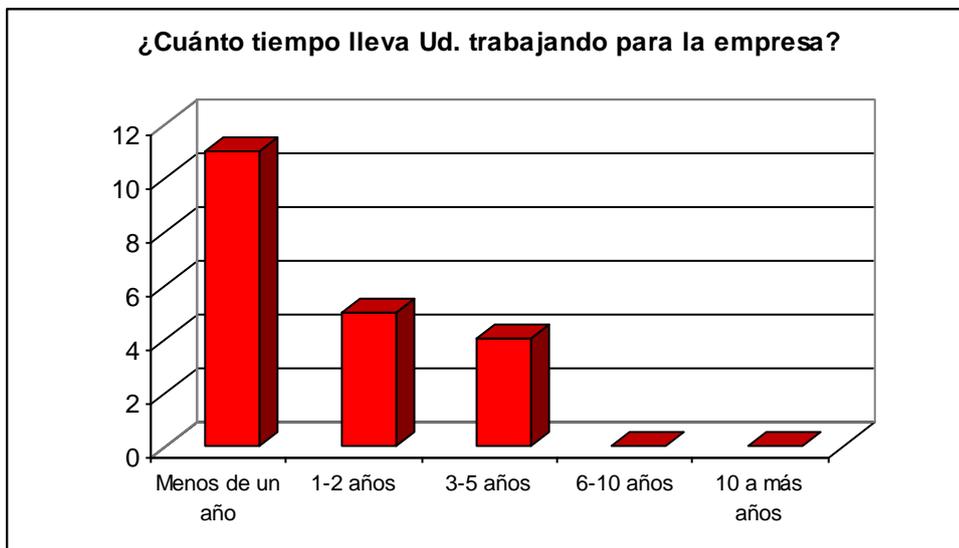
7.- Departamento y Antigüedad

12. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?

- Menos de un año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

13. ¿A que departamento pertenece usted?

Elija una



Esquema # 17: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 38	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

#### 8.- ¡Gracias!

Muchas gracias por su opinión.  
Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.  
Si quiere proporcionarnos sus datos personales para realizar un seguimiento de sus respuestas, puede hacerlo a continuación.  
No olvide que esto es voluntario.

#### 14. Datos personales (voluntario)

Nombre	<input type="text"/>
Apellido	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

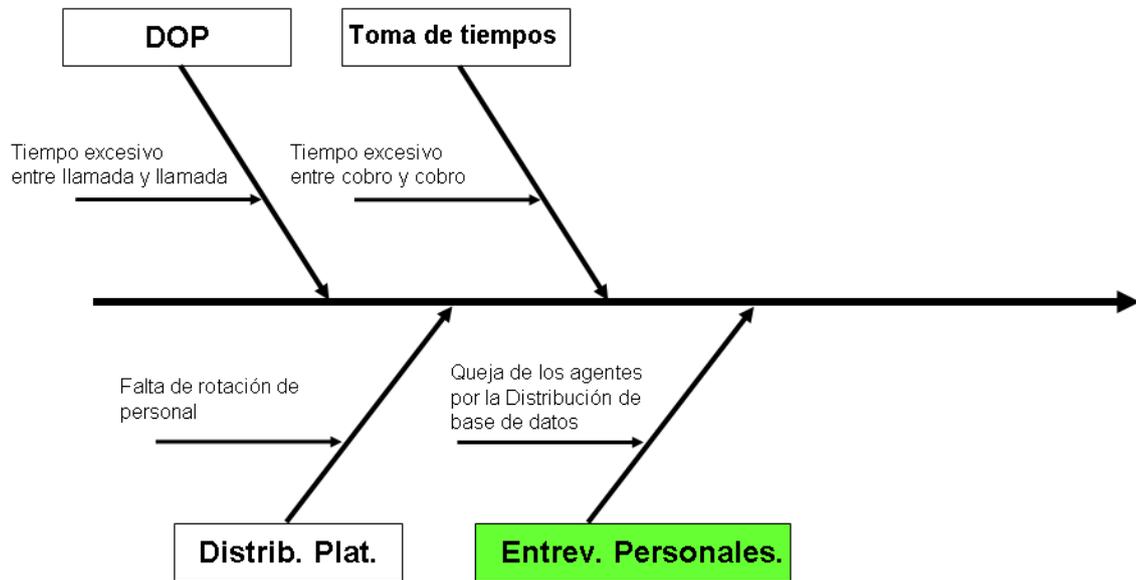
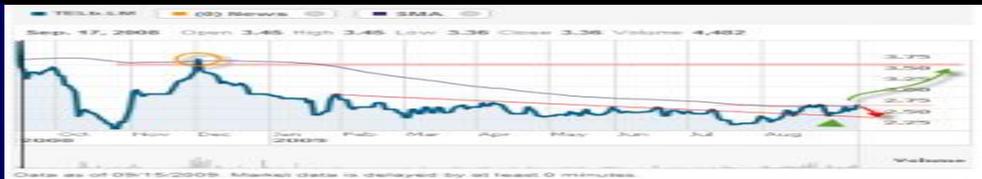
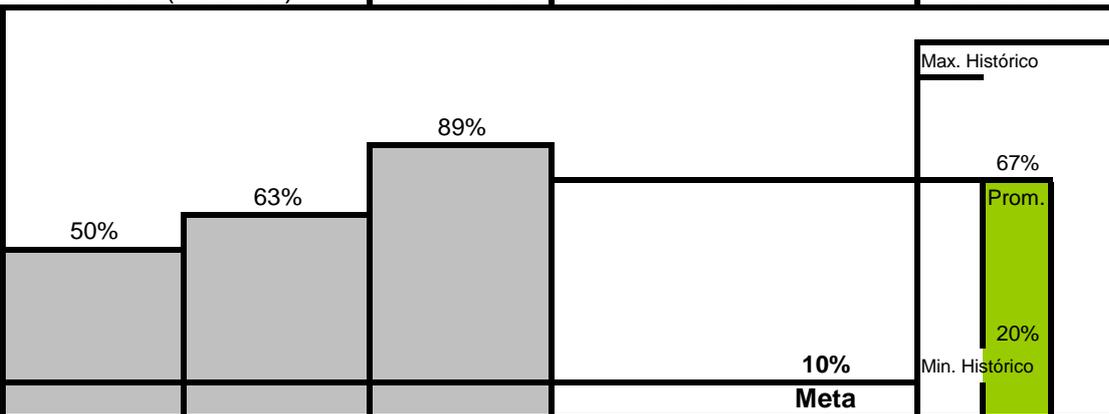
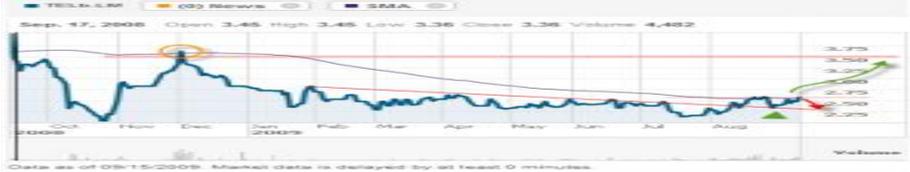
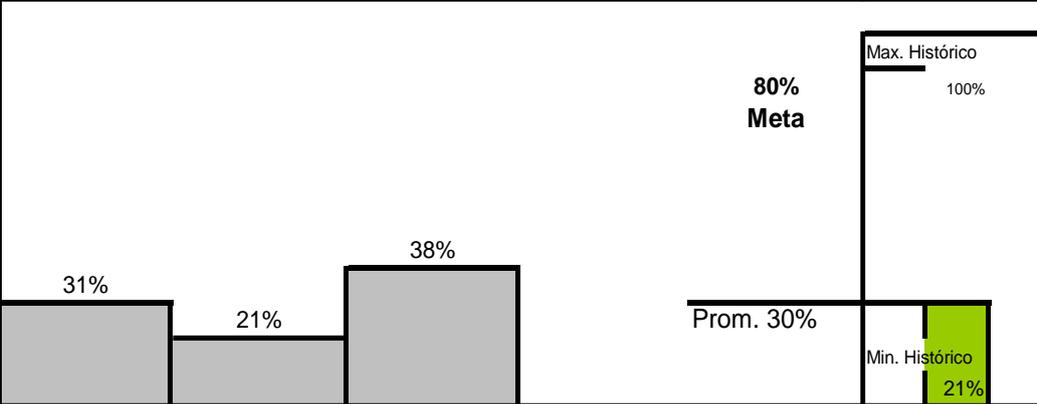


Diagrama # 9: Diagrama Ishikawa resultados de Entrevistas personales. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

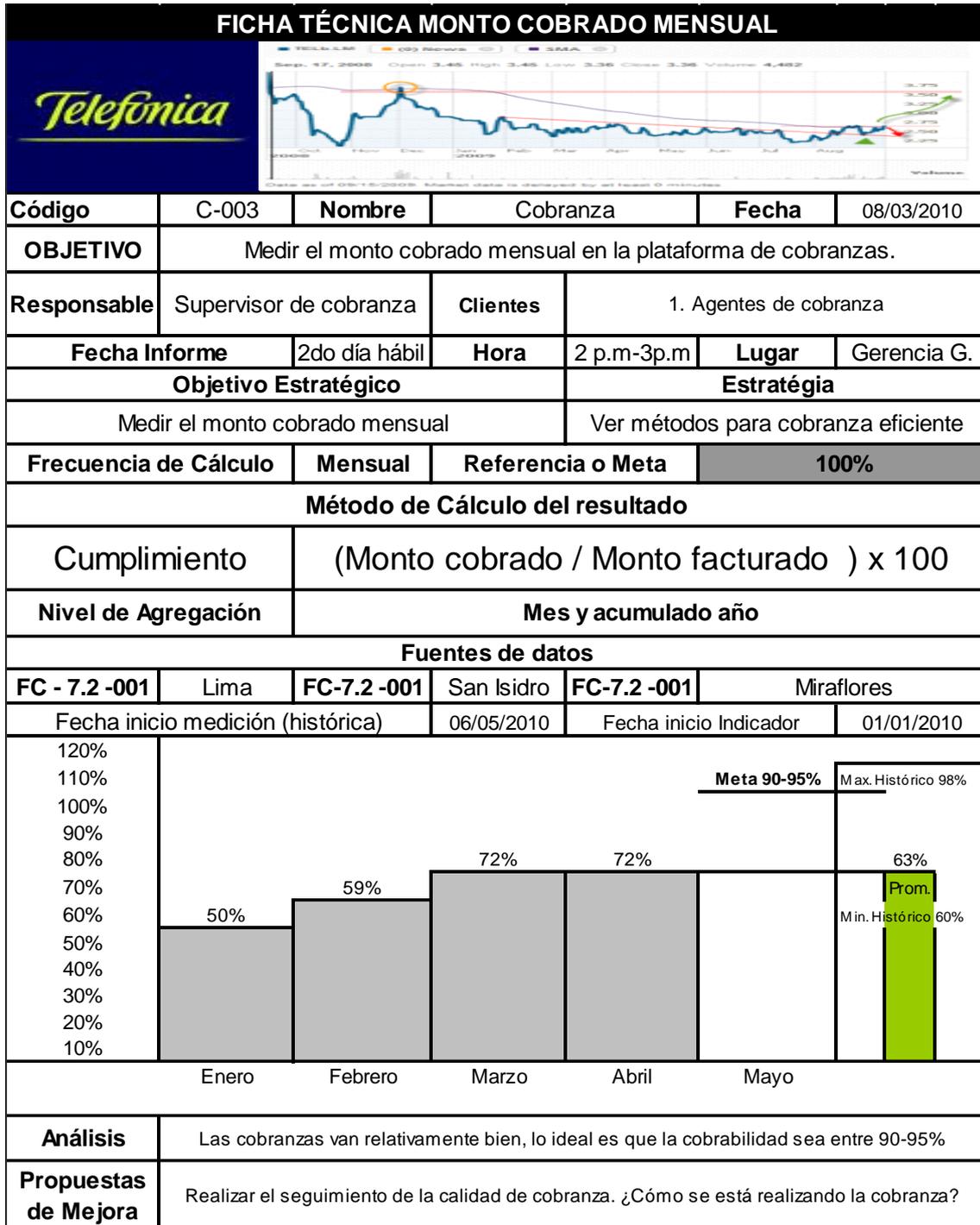
5. Indicadores de gestión

FICHA TÉCNICA DE BAJAS MENSUALES						
						
<b>Código</b>	C-001	<b>Nombre</b>	Cumplimiento	<b>Fecha</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Medir el número de bajas mensuales en el servicio					
<b>Responsable</b>	Asistente Serv. Cliente	<b>Clientes</b>	1. Gerente General 2. Gerente comercial 3. Gerente de Logística			
<b>Fecha Informe</b>	2do día hábil	<b>Hora</b>	2 p.m	<b>Lugar</b>	Gerencia G.	
<b>Objetivo Estratégico</b>			<b>Estrategia</b>			
Dismunir el número de bajas en el servicio			Cumplir con una buena atención.			
<b>Frecuencia de Cálculo</b>	Mensual	<b>Referencia o Meta</b>	10%			
<b>Método de Cálculo del resultado</b>						
<b>Cumplimiento</b>	(Número de bajas / N° de ingresos ) x 100					
<b>Nivel de Agregación</b>	Mes y acumulado año					
<b>Fuentes de datos</b>						
<b>FC - 7.2 -001</b>	Lima	<b>FC-7.2 -001</b>	San Isidro	<b>FC-7.2 -001</b>	Miraflores	
Fecha inicio medición (histórica)			06/05/2010	Fecha inicio Indicador		01/01/2010
120%						Max. Histórico
110%						
100%						
90%						
80%						
70%						
60%						
50%						
40%						
30%						
20%						
10%						
						Min. Histórico
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
<b>Análisis</b>	Las bajas en el servicio están muy altas, 67% es un porcentaje muy alto.					
<b>Propuestas de Mejora</b>	Realizar una mejor gestión para evitar la cantidad excesiva de bajas al servicio.					

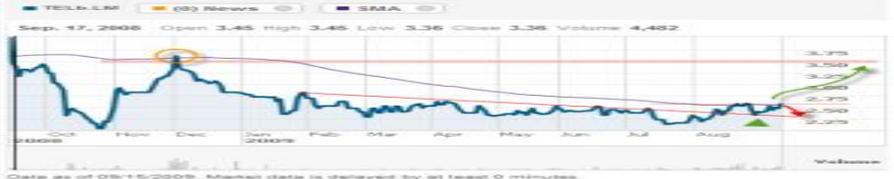
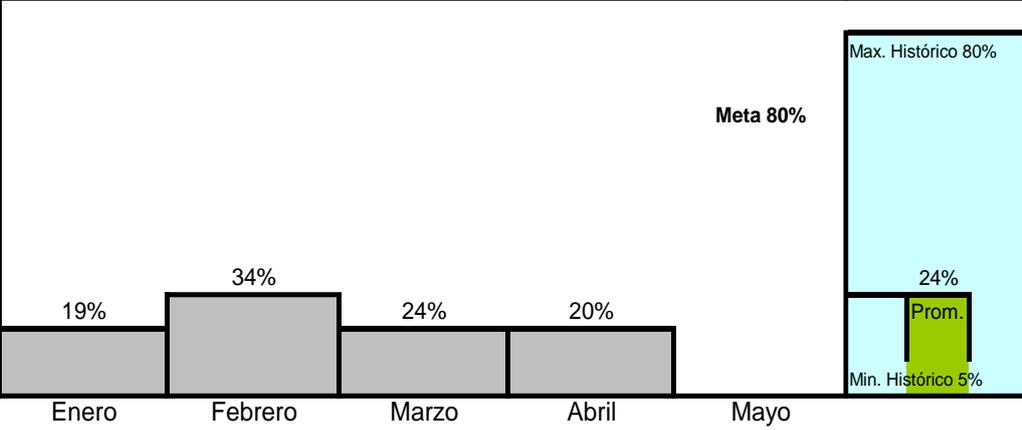
Cuadro # 8: Ficha técnica de bajas mensuales. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

FICHA TÉCNICA Nº DE RECLAMOS ATENDIDOS MENSUALES						
						
<b>Código</b>	C-002	<b>Nombre</b>	Cumplimiento	<b>Fecha</b>	05/06/2010	
<b>OBJETIVO</b>	Medir el número de reclamos mensuales					
<b>Responsable</b>	Asistente Serv. Cliente	<b>Clientes</b>	1. Gerente General 2. Gerente comercial 3. Gerente de Logística			
<b>Fecha Informe</b>	3er día hábil	<b>Hora</b>	2 p.m	<b>Lugar</b>	Cobranzas	
<b>Objetivo Estratégico</b>			<b>Estrategia</b>			
Disminuir el número de reclamos mensuales			Reestructurar el método de comisiones			
<b>Frecuencia de Cálculo</b>	Mensual	<b>Referencia o Meta</b>	100%			
<b>Método de Cálculo del resultado</b>						
<b>Cumplimiento</b>	$(\text{Reclamos solucionados} / \text{N}^\circ \text{reclamos}) \times 100$					
<b>Nivel de Agregación</b>	Mes y acumulado año					
<b>Fuentes de datos</b>						
<b>FC - 7.2 -001</b>	Lima	<b>FC-7.2 -001</b>	San Isidro	<b>FC-7.2 -001</b>	Miraflores	
Fecha inicio medición (histórica)			08/05/2010	Fecha inicio Indicador		01/01/2010
120% 110% 100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10%						
Enero		Febrero		Marzo		Abril
Mayo						
<b>Análisis</b>	La solución de reclamos está demasiado baja, es preciso mejorar.					
<b>Propuestas de Mejora</b>	Incorporar la política one call solution en la plataforma de cobranzas.					

Cuadro # 9: Ficha técnica de reclamos mensuales. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Cuadro # 10: Ficha técnica de cobranzas mensuales. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

FICHA TÉCNICA RECUPEROS MENSUALES					
					
<b>Código</b>	C-004	<b>Nombre</b>	Recuperos	<b>Fecha</b>	08/05/2010
<b>OBJETIVO</b>	Medir el monto de recuperos mensuales.				
<b>Responsable</b>	Supervisor de cobranza	<b>Clientes</b>	1. Agentes de cobranza		
<b>Fecha Informe</b>	06/03/2010	<b>Hora</b>	4 p.m	<b>Lugar</b>	Gerencia G.
<b>Objetivo Estratégico</b>			<b>Estrategia</b>		
Medir el número de clientes recuperados mensual			Ver métodos de recuperos eficientes		
<b>Frecuencia de Cálculo</b>	Mensual	<b>Referencia o Meta</b>	80%		
<b>Método de Cálculo del resultado</b>					
<b>Cumplimiento</b>	$(N^{\circ} \text{ clientes recuperados x mes} / N^{\circ} \text{ bajas x mes}) \times 100$				
<b>Nivel de Agregación</b>	Mes y acumulado año				
<b>Fuentes de datos</b>					
<b>FC - 7.2 -001</b>	Lima	<b>FC-7.2 -001</b>	San Isidro	<b>FC-7.2 -001</b>	Miraflores
Fecha inicio medición (histórica)		06/05/2010	Fecha inicio Indicador		01/01/2010
120% 110% 100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10%					Max. Histórico 80%  24% Prom.  Min. Histórico 5%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Análisis</b>	Evidentemente no existe un proceso de recuperos a la altura de la necesidad.				
<b>Propuestas de Mejora</b>	Establecer un método de recuperos eficiente.				

Cuadro # 11: Ficha técnica de recuperos mensuales. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

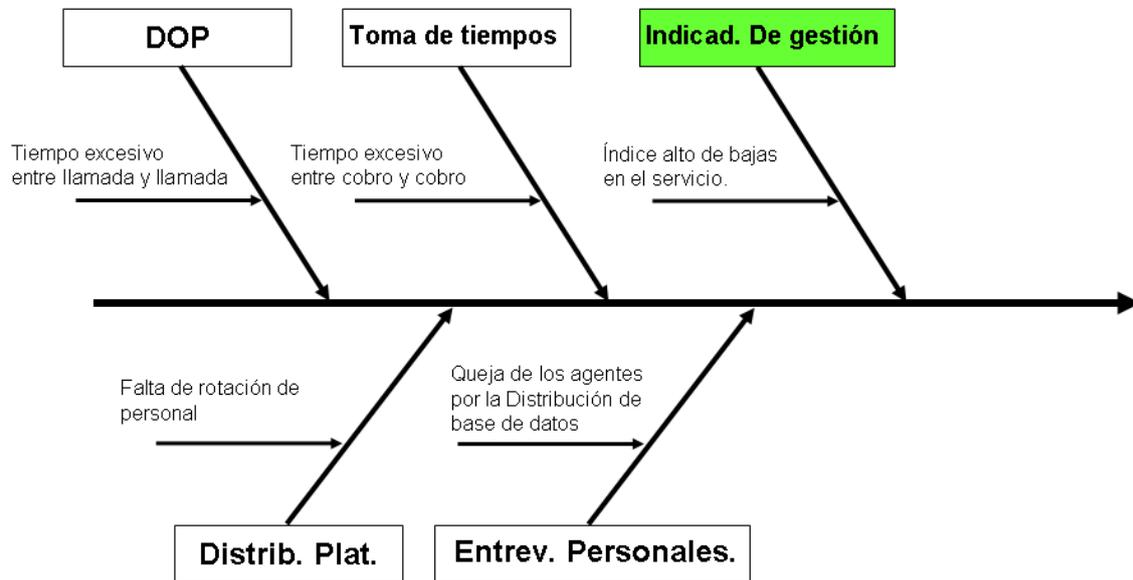
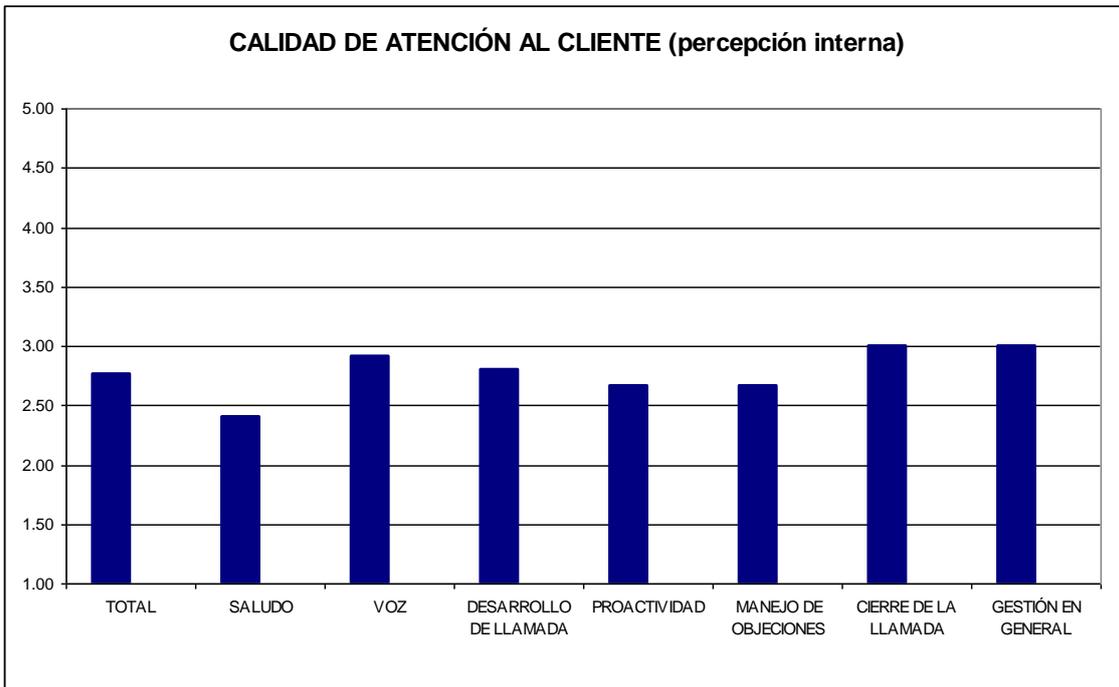


Diagrama # 10: Diagrama Ishikawa resultados de Indicadores de gestión. Fuente: Elaboración propia, 2010.

## 6. Monitoreo y testing

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	1
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente: <input type="text" value="Franciso Jara"/>		Login: <input type="text" value="6552224"/>	
EVALUADOR: <input type="text" value="ANGEL NINAPAYTAN"/>	Hora de inicio de llamada: <input type="text" value="13:00:00"/> Hora de fin de llamada: <input type="text" value="13:14:00"/>	Fecha: <input type="text" value="02-Abr-10"/>	Tiempo de duracion de la llamada: <input type="text" value="00:14:00"/>
<b>EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>COMENTARIOS/OBSERVACIONES</b>	
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>			
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión menor a lo esperado, habría que enfatizar el inicio de la conversación como medida atenció al cliente.	
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.c Fue cordial	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.e Fue claro	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>			
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.	
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>			
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.	
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>			
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.	
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>			
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.	
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>			
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.	
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.d Fue cordial	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.f Fue claro	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>			
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>			
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="text" value="Mejorar el sonido alrededor al 100%."/>	
<b>RECOMENDACIONES:</b> El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.			
1: Muy por debajo de lo esperado 2: Debajo de lo esperado		3: Lo esperado 4: Por encima de lo esperado 5: Muy por encima de lo esperado	

Tabla # 2: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.76
<p>Vemos de que en la mayoría de puntos salió aprobado, sin embargo en puntos importantes como los son saludo y proactividad está por debajo de lo esperado.</p> 	<b>SALUDO</b>	<b>2.40</b>
	<b>VOZ</b>	<b>2.91</b>
	<b>DESARROLLO DE LLAMADA</b>	<b>2.80</b>
	<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>2.67</b>
	<b>MANEJO DE OBJECIONES</b>	<b>2.67</b>
	<b>CIERRE DE LA LLAMADA</b>	<b>3.00</b>
	<b>GESTIÓN EN GENERAL</b>	<b>3.00</b>
	ACCIONES	PRONÓSTICO
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>	

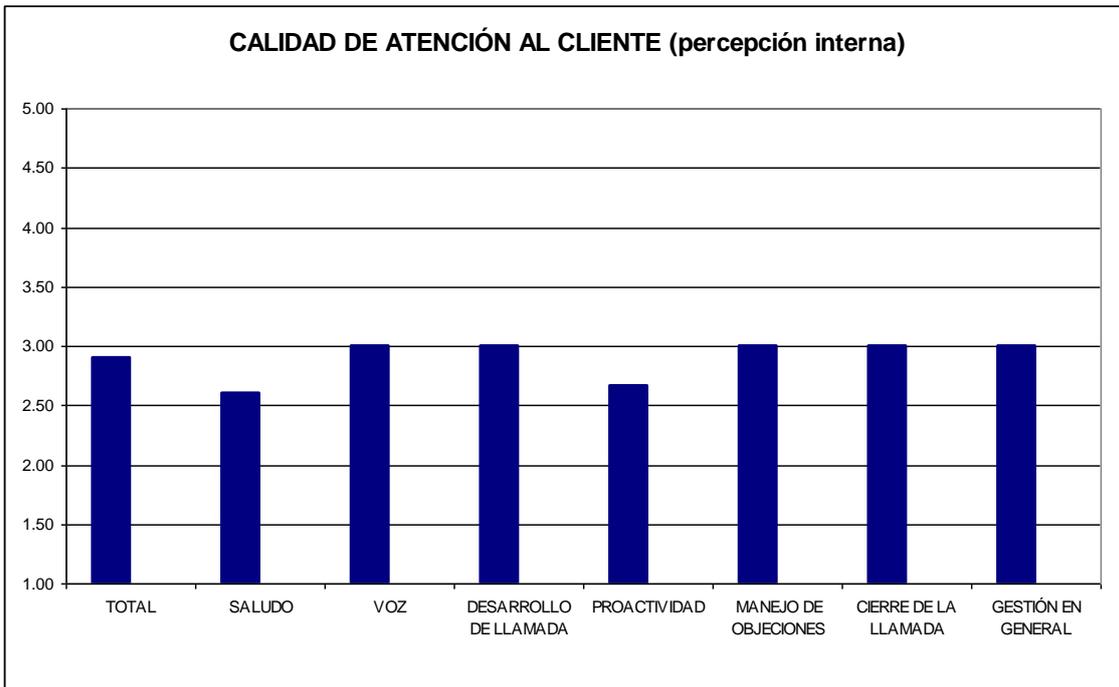
Tabla # 3: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552224						
SALUDO	1.a	1.20%	3	1.20%	0.04	2.40
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.d	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.e	1.20%	2	1.20%	0.02	
VOZ	2.a	1.09%	2	1.09%	0.02	2.91
	2.b	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.c	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.d	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.e	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.f	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.k	1.09%	2	1.09%	0.02	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.80
	3.b	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.c	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.d	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.e	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.f	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.g	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.h	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	3	2.20%	0.07	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	2	7.33%	0.15	2.67
	4.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	4.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.67
	5.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	3.00
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.d	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.e	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.f	1.00%	3	1.00%	0.03	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	2.76	
2.76						
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:14:00	00:00:00	00:14:00	00:14:00

Tabla # 4: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span>				
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Jackeline Briones</span>		Login: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6552225</span>				
EVALUADOR: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ANGEL NINAPAYTAN</span>	Hora de inicio de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">12:00:00</span>	Fecha: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">02-Abr-10</span>				
	Hora de fin de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">12:23:00</span>	Tiempo de duración de la llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">00:23:00</span>				
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>						
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión menor a lo esperado, habría que enfatizar el inicio de la conversación como medida atenció al cliente.
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>						
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>						
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.e Brindó información completa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>						
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>						
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>						
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.d Fue cordial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
<p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p>El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p> <p>Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.</p> <p>El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.</p>						
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado		5: Muy por encima de lo esperado		
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado				

Tabla # 5: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.90
<p>Vemos de que en la mayoría de puntos salió aprobado, sin embargo en puntos importantes como los son saludo y proactividad está por debajo de lo esperado.</p> 	SALUDO	2.60
	VOZ	3.00
	DESARROLLO DE LLAMADA	3.00
	PROACTIVIDAD	2.67
	MANEJO DE OBJECIONES	3.00
	CIERRE DE LA LLAMADA	3.00
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00
	<b>TOTAL</b>	<b>2.90</b>
ACCIONES	PRONÓSTICO	
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>	

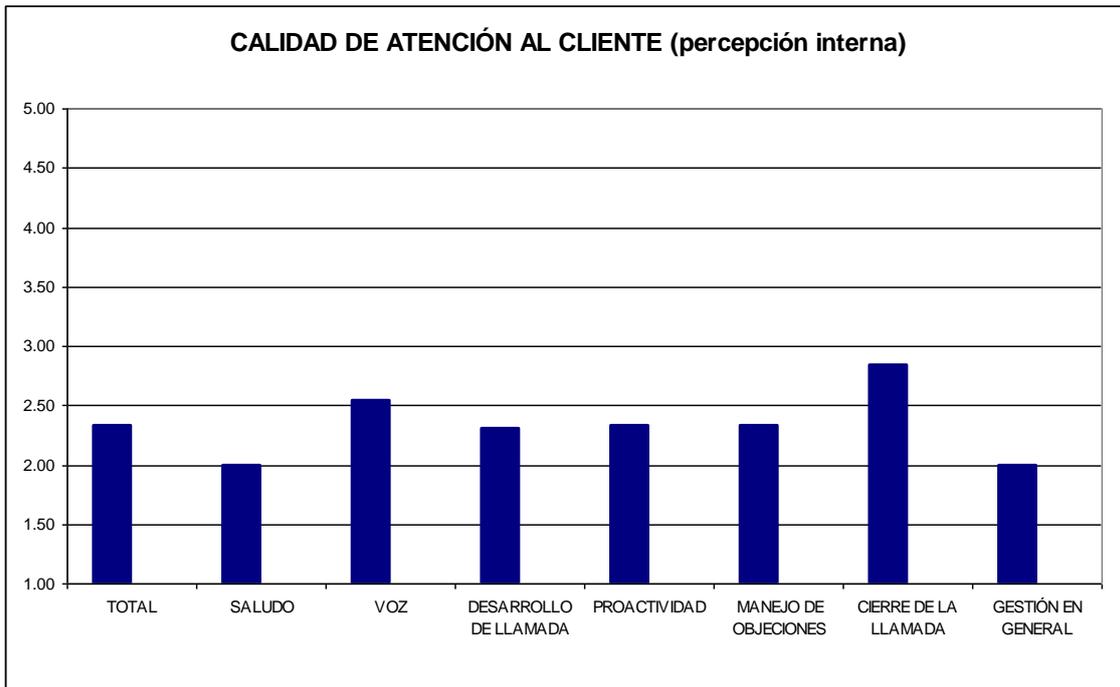
Tabla # 6: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552225						
SALUDO	1.a	1.20%	2	1.20%	0.02	2.60
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.d	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	2	1.09%	0.02	3.00
	2.b	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.e	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.k	1.09%	3	1.09%	0.03	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	3.00
	3.b	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.c	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.d	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.e	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.f	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.g	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.h	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	4	2.20%	0.09	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	2	7.33%	0.15	2.67
	4.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	4.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.00
	5.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	3.00
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.d	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.e	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.f	1.00%	4	1.00%	0.04	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	2.90	
2.90						
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:23:00	00:00:00	00:23:00	00:23:00

Tabla # 7: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	3				
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente:		Adelina Burillo	Login: 6552226				
EVALUADOR:	Hora de inicio de llamada:	14:15:00	Fecha: 03-Abr-10				
ANGEL NINAPAYTAN	Hora de fin de llamada:	14:31:00	Tiempo de duración de la llamada: 00:16:00				
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES	
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>							
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión menor a lo esperado, habría que enfatizar el inicio de la conversación como medida atenció al cliente.	
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1.d Fue entusiasta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>							
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.	
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>							
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.	
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.d Brindó información correcta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.e Brindó información completa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>							
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.	
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>							
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.	
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>							
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.	
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.d Fue cordial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>							
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>							
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.	
RECOMENDACIONES:							
<p>Éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p> <p>Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.</p> <p>El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.</p>							
1: Muy por debajo de lo esperado		2: Debajo de lo esperado		3: Lo esperado		4: Por encima de lo esperado	
				5: Muy por encima de lo esperado			

Tabla # 8: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.33	
Vemos de que en la mayoría de puntos desaprobamos.	SALUDO	2.00	
	VOZ	2.55	
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.30	
	PROACTIVIDAD	2.33	
	MANEJO DE OBJECIONES	2.33	
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.83	
	GESTIÓN EN GENERAL	2.00	
	ACCIONES	PRONÓSTICO	
	<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tecnologías.</p>	

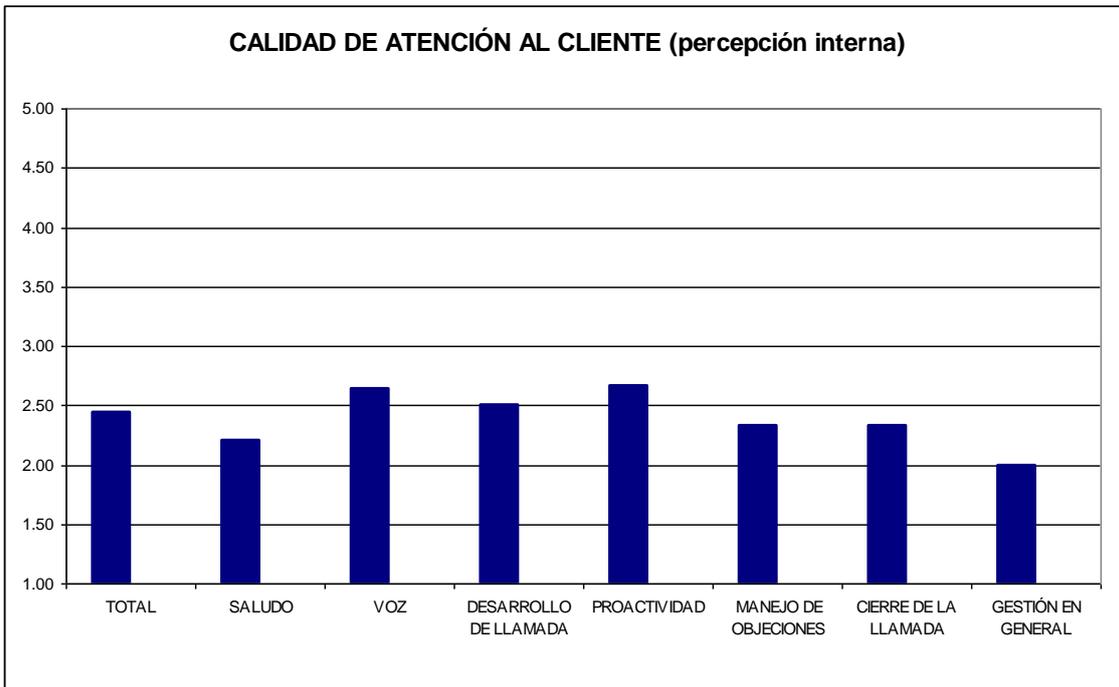
Tabla # 9: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552226						
SALUDO	1.a	1.20%	2	1.20%	0.02	2.00
	1.b	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.c	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.d	1.20%	1	1.20%	0.01	
	1.e	1.20%	2	1.20%	0.02	
VOZ	2.a	1.09%	2	1.09%	0.02	2.55
	2.b	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.e	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.k	1.09%	2	1.09%	0.02	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.30
	3.b	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.c	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.d	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.e	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.f	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.g	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.h	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	2	2.20%	0.04	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	2	7.33%	0.15	2.33
	4.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	4.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.33
	5.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	5.c	7.33%	2	7.33%	0.15	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.83
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.d	1.00%	1	1.00%	0.01	
	6.e	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.f	1.00%	4	1.00%	0.04	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	2	10.00%	0.20	2.00
		100%	0	100%	2.33	
2.33						
AMBIENTE	8	100.00%	2	100.00%	2.00	2.00
DURACIÓN		100.00%	00:16:00	00:00:00	00:16:00	00:16:00

Tabla # 10: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</span>				
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Allyson Mora</span>		Login: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6552227</span>				
EVALUADOR: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ANGEL NINAPAYTAN</span>	Hora de inicio de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">14:05:00</span>	Fecha: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">04-Abr-10</span>				
	Hora de fin de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">14:21:00</span>	Tiempo de duración de la llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">00:16:00</span>				
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>						
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión menor a lo esperado, habría que enfatizar el inicio de la conversación como medida atenció al cliente.
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.d Fue entusiasta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>						
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>						
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.e Brindó información completa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>						
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>						
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>						
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.d Fue cordial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>						
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>						
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
<p>RECOMENDACIONES:</p> <p>Éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p> <p>Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.</p> <p>El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.</p>						
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado		5: Muy por encima de lo esperado		
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado				

Tabla # 11: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.44	
Vemos de que en la mayoría de puntos desaprobaron.	SALUDO	2.20	
	VOZ	2.64	
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.50	
	PROACTIVIDAD	2.67	
	MANEJO DE OBJECIONES	2.33	
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.33	
	GESTIÓN EN GENERAL	2.00	
	ACCIONES	PRONÓSTICO	
	<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tecnologías.</p>	

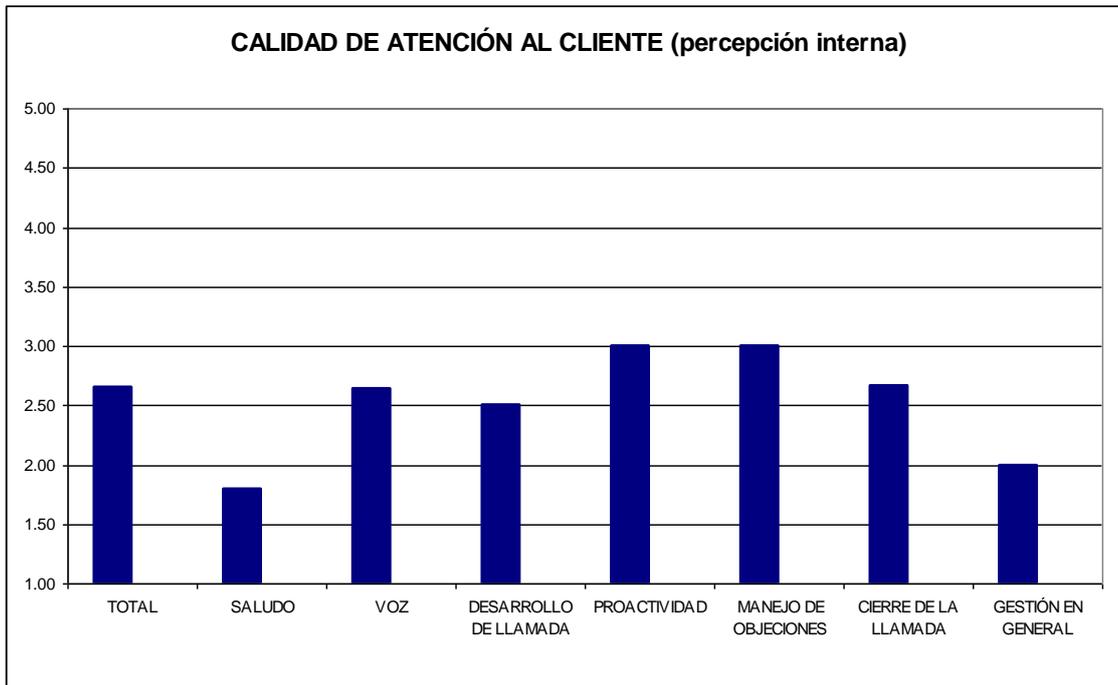
Tabla # 12: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552227						
SALUDO	1.a	1.20%	3	1.20%	0.04	2.20
	1.b	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.c	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.d	1.20%	1	1.20%	0.01	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	2	1.09%	0.02	2.64
	2.b	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.e	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.f	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.i	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.j	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.k	1.09%	2	1.09%	0.02	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.50
	3.b	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.c	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.d	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.e	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.f	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.g	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.h	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.i	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.j	2.20%	4	2.20%	0.09	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	2	7.33%	0.15	2.67
	4.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	4.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.33
	5.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	5.c	7.33%	1	7.33%	0.07	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.33
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.d	1.00%	1	1.00%	0.01	
	6.e	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.f	1.00%	3	1.00%	0.03	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	2	10.00%	0.20	2.00
		100%	0	100%	2.44	
			2.44			
AMBIENTE	8	100.00%	2	100.00%	2.00	2.00
DURACIÓN		100.00%	00:16:00	00:00:00	00:16:00	00:16:00

Tabla # 13: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	5			
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente:		Milagros Miranda	Login: 6552228			
EVALUADOR: ANGEL NINAPAYTAN	Hora de inicio de llamada: 10:05:00 Hora de fin de llamada: 10:29:00	Fecha: 05-Abr-10 Tiempo de duración de la llamada: 00:24:00				
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b> 1.a Contestó a la primera timbrada 1.b Dio saludo de bienvenida de TIM 1.c Fue cordial 1.d Fue entusiasta 1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión menor a lo esperado, habría que enfatizar el inicio de la conversación como medida atenció al cliente.
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b> 2.a Posee claridad en la pronunciación 2.b La velocidad de su voz es adecuada 2.c El volumen de voz que usa es adecuado 2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice 2.e Realiza inflexiones en su tono de voz 2.f No presenta respiros pronunciados 2.g Se expresa sin titubeos 2.h No utilizó muletillas 2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente 2.j No interrumpió al cliente 2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b> 3.a Escuchó la consulta 3.b Solicitó el nombre del cliente 3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación 3.d Brindó información correcta 3.e Brindó información completa 3.f Brindo información con seguridad 3.g Brindó claramente la información 3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización 3.i No dejó en espera durante la conversación 3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b> 4.a En ventas de productos/servicios 4.b En ventas de imagen/empresa 4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b> 5.a Aclaró la objeción 5.b No perdió seguridad ante la objeción 5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b> 6.a Preguntó por consulta adicional 6.b Mencionó el nombre del cliente 6.c Dio cierre de llamada de TIM 6.d Fue cordial 6.e Fue entusiasta 6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
<b>RECOMENDACIONES:</b> éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.						
1: Muy por debajo de lo esperado 2: Debajo de lo esperado 3: Lo esperado 4: Por encima de lo esperado 5: Muy por encima de lo esperado						

Tabla # 14: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.65
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p> 	SALUDO	1.80
	VOZ	2.64
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.50
	PROACTIVIDAD	3.00
	MANEJO DE OBJECIONES	3.00
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.67
	GESTIÓN EN GENERAL	2.00
	ACCIONES	PRONÓSTICO
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>	

Tabla # 15: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	2	1.20%	0.02	1.80
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.d	1.20%	1	1.20%	0.01	
	1.e	1.20%	1	1.20%	0.01	
VOZ	2.a	1.09%	3	1.09%	0.03	2.64
	2.b	1.09%	1	1.09%	0.01	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.e	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.h	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.k	1.09%	2	1.09%	0.02	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.50
	3.b	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.c	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.d	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.e	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.f	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.g	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.h	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.i	2.20%	1	2.20%	0.02	
	3.j	2.20%	4	2.20%	0.09	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	2	7.33%	0.15	3.00
	4,b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	4,c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.00
	5.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.67
	6.b	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.c	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.d	1.00%	1	1.00%	0.01	
	6.e	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.f	1.00%	3	1.00%	0.03	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	2	10.00%	0.20	2.00
		100%	0	100%	2.65	
2.65						
AMBIENTE	8	100.00%	2	100.00%	2.00	2.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 16: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

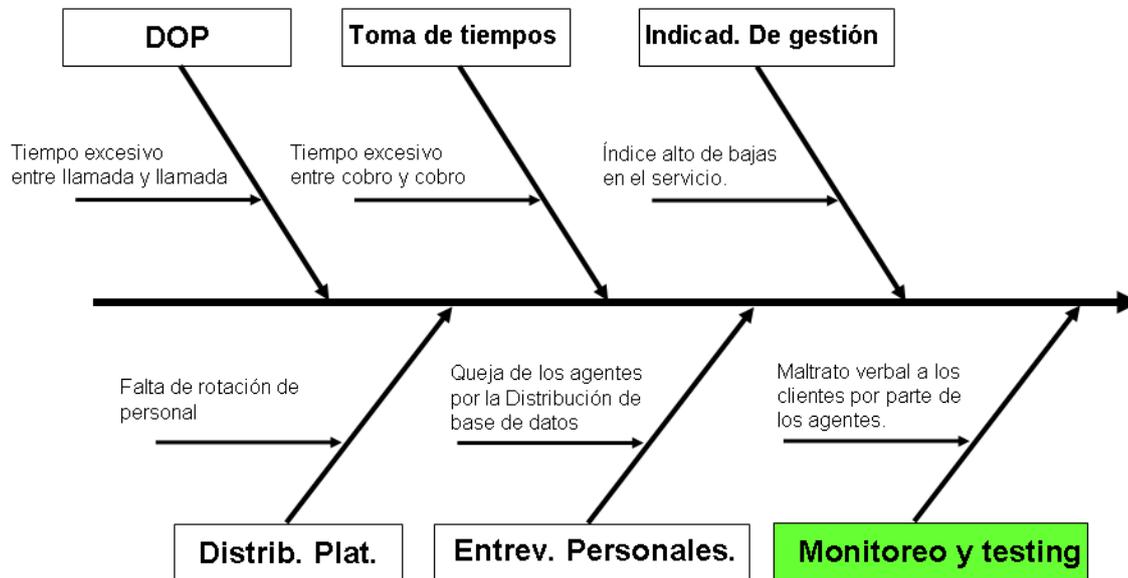


Diagrama # 11: Diagrama Ishikawa resultados de Monitoreo y testing. Fuente: Elaboración propia, 2010.

**ANÁLISIS DE DATOS PARA DETERMINAR LA FUENTE DEL PROBLEMA**

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

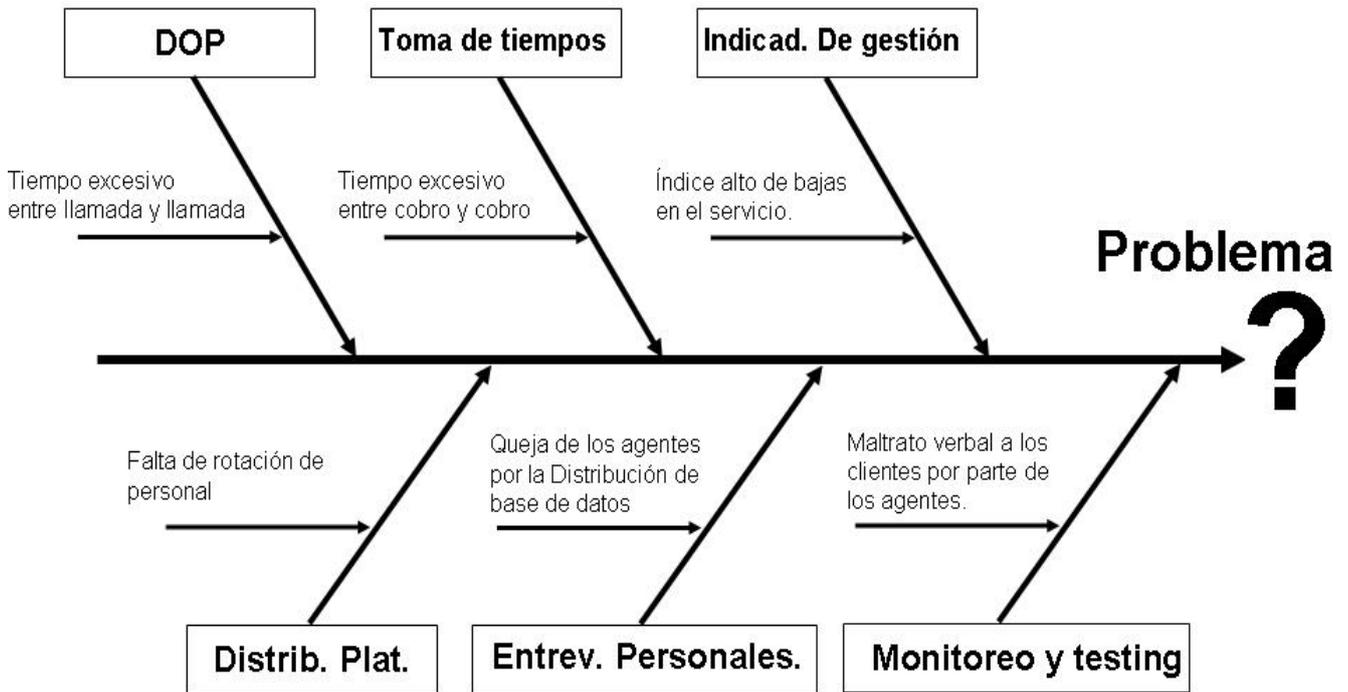


Diagrama # 12: Diagrama Ishikawa del problema Fuente: Elaboración propia, 2010.

Los resultados fueron analizados por diferentes consultores Indra especialistas en BPO (Business Process Outsourcing) Tercerización de procesos de negocios y CRM (Customer Relationship Management) Administración de relaciones con el cliente, donde obtuvimos las siguientes fuentes del problema.

DIAGRAMA ¿POR QUÉ?-¿POR QUÉ?



Nº	OBSERVACIONES AUDITORIA			Fuente del problema
	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA	INTERROGANTE DE ANÁLISIS	RESPUESTAS (Entrevistas personales)	
1	Los agentes toman tiempo excesivo entre cobro y cobro.	¿Por qué los agentes se toman "tiempo excesivo" entre cobro y cobro?	Porque los clientes no quieren pagar/ aún no les toca.	Mala distribución de base de datos, la repartición no es compatible con la fecha de pago, los agentes llaman a clientes para cobrarles sin que les toque pagar.
2	Maltrato verbal a los clientes por parte de los agentes.	¿Por qué en los resultados hay "maltrato verbal" a los clientes externos?	Porque los clientes no quieren pagar, por eso "maltratan verbalmente" al cliente.	Los clientes no pagan porque tienen algún reclamo pendiente (sin solucionar), aún no les toca pagar (Fecha de pago), etc. Por este hecho los agentes sobrepasan los estándares de calidad a los clientes. La mala distribución de base de datos ocasiona esto.
3	Queja de los agentes de cobranza por la mala distribución de base.	¿Por qué los agentes se quejan de la distribución de base de datos?	Porque los clientes no quieren pagar/ por mala distribución de BD.	Mala distribución de base de datos.
4	Índice alto de bajas en el servicio.	¿Por qué el índice de bajas en el servicio es alto?	Porque los clientes reciben maltrato verbal de los agentes de cobranza de la compañía, por eso no pagan.	Falta de solución de reclamos en línea, debemos tener en cuenta que los agentes comisionan por cobranza, no por solución de problemas.

Diagrama # 13: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué?-Fuente: Elaboración propia, 2010.

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 63</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Problema

*“La mala distribución de base de datos a los agentes de cobranza mediante la metodología SECTORIZACIÓN”.*

\*Concepto de SECTORIZACIÓN ver punto 1.2

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivos generales**

El objetivo principal del presente análisis de proyecto es diseñar e implementar un plan de mejora de la productividad de los procesos de la plataforma de cobranza de la compañía Telefónica-Gestión de Servicios Compartidos S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Lograr que cada agente cumpla con los requisitos exigidos de cobranza con relación al tiempo entre cobranza y cobranza.
- Mejorar los estándares de trato verbal con el cliente.
- Eliminar las quejas por parte de los agentes por la mala distribución de base de datos.
- Bajar el índice de bajas en el servicio.

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 64</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes a la empresa

No contamos con un sistema integral que permita una eficiente gestión de la calidad de los contactos realizados con nuestros clientes finales, se trabaja con procesos manuales y operativos que retrasan la labor y no permiten general valor a la gestión de calidad. Los procesos contemplados de manera manual son los siguientes:

#### **Programación y selección de llamadas**

La selección de llamadas a monitorear se efectúa de manera manual, no hay una programación automática, lo que abre la posibilidad a manipulación de llamadas y/o errores de filtro.

#### **Monitoreo de contactos**

Actualmente las evaluaciones realizadas a los contactos con los Clientes son registradas en archivos de Excel, las evaluaciones son realizadas por personal de Movistar y los proveedores, en éste caso, los archivos son compartidos y/o enviadas por correo electrónico, para luego recibir sus evaluaciones y hacer la respectiva auditoria.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 65	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## **Calibración**

El ejercicio de calibración es una rutina que se basa en la comparación de los resultados obtenidos en la evaluación individual de una o más llamadas entre los grupos de monitores comunes a un programa (Monitores Telefónica Móviles – Monitores Proveedor Inbound – Monitores Proveedor de monitoreo), con la finalidad de alinear criterios de evaluación, garantizando así uniformidad en la auditoría de llamadas (monitoreos). Actualmente la calibración se realiza utilizando plantillas en Excel.

## **Formato de Seguimiento de Feedback y Coaching**

No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de los feedback y coaching: desde el origen (identificación de error crítico), hasta la ejecución de la acción correctiva dirigida al agente.

## **Formato de Seguimiento**

Cumplimiento de cronogramas para capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad: No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de las capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 66	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 2.2 BASE TEÓRICA

### 2.2.1 Introducción

La base de esta teoría puntualiza principalmente en la situación actual de las empresas, de la forma de gerencia en los nuevos tiempos que enfatiza en brindar todos los recursos necesarios para que el personal no solo del “Core business” sino también del personal de los procesos de apoyo que puedan tener un desempeño eficiente. Vemos mucho en las empresas que el personal en vez de dedicar su tiempo de trabajo desempeñando la labor que trae los ingresos a la compañía, lo hace en buscar herramientas, o recursos, trayendo a la compañía márgenes de productividad bajos comparado con la competencia. Muchas empresas de telefonía hoy en día tienen este problema con la distribución de sus bases de datos, no se hacen los filtros necesarios, para que el personal tenga la base adecuada, llevando a este a desperdiciar muchos de los recursos no priorizando al cliente.

### 2.2.2 Soporte teórico de la investigación

¿Porqué entender que el cliente siempre tiene la razón?

La estrategia del servicio al cliente.

Revisando la información rescatada hasta ahora, respecto al servicio al cliente y lo que representa una estrategia; y teniendo una posición teórica respecto al camino o el "cómo hacerlo" con los elementos señalados, debemos estar conscientes ahora de "lo que queremos lograr" con el uso de estos elementos (herramientas). A través de aquello, se buscará respuesta a la hipótesis planteada y nuestra posición teórica firme.

La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 67	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

### **2.2.3 Óptica de la investigación**

La tesis está basada en la necesidad de mejorar la productividad en la plataforma de cobranzas de Telefónica- Gestión de servicios compartidos S.A., luego de observar y estar vinculado directamente con ella por dos años y medio, y ver de cerca los cuellos de botella que llevaba el proceso a desperdiciar grandes sumas de dinero por la metodología (estructura) de cobranza. Este cuadro me motivó a aplicar todos los conocimientos de Ingeniería Industrial con el fin de involucrarme de fondo en el cuadro y ver la forma de aplicar una teoría que se alinee con la realidad y así mejorar la productividad de la plataforma.

Se realizó un sin número de investigaciones allegados al tema donde se procura alinearlos con la realidad del caso, dado que las diferentes teorías que existen exponen sus puntos de forma general, incluso se conversó con la persona encargada de la auditoría en la empresa Telefónica- Gestión de servicios compartidos S.A., donde expresó algunos puntos que se usarán a lo largo de la tesis.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 68	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 2.2.4 LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE EN LAS EMPRESAS COMO MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO/EXTERNO

Es indudable que el ambiente competitivo en el que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las compañías ante sus más fuertes competidores.

Por esto, desde hace ya varios años, se ha dado mayor importancia a las Tecnologías de Información y su alineación con las estrategias del negocio para mejorar sus procesos clave de negocio. Prueba de ello, es el incremento tan sustancial de adquisiciones de paquetes de software empresariales, con el cual los directivos de las compañías esperan tener integradas todas las áreas o departamentos de la compañía que apoyan para la generación de sus productos y servicios.

Hoy más que nunca las empresas requieren de herramientas que les proporcionen control y centralización de su información, esto con el fin de tomar las mejores decisiones para sus procesos y estrategias de negocios. El software es una solución robusta para aquellas empresas que buscan una solución universal a la centralización de su información.

La implementación de un software por lo general es larga y compleja, ya que implica rediseñar los esquemas de trabajo. Su implementación es de alto riesgo, ya que envuelve complejidad, tamaño, altos costos, un equipo considerable de desarrollo, además de inversión de tiempo.

En la mayoría de las empresas, se requiere remplazar la infraestructura existente, lo que implica inversión de capital adicional, especialización y hasta la posibilidad de parar el negocio temporalmente para la implementación: por otra parte es importante señalar que el grado de experiencia de los proveedores es un factor importante para el buen funcionamiento del sistema.

### Metodología

Para el desarrollo de este artículo, se tomaron en cuenta varias fuentes bibliográficas como son: biblioteca digital del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM),

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 69	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

biblioteca de ITESM Campus Monterrey, revistas electrónicas y diversas consultas de la Web. Se analizaron los diversos puntos de vista de cada uno de los autores consultados y se tomó lo más importante de sus puntos de vista.

### **¿Qué es un software empresarial?**

El software empresarial es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Por otro lado, Kumar y Hillengersberg (2000) definen a los sistemas empresariales como "paquetes de sistemas configurables de información dentro de los cuales se integra la información a través de áreas funcionales de la organización". Los sistemas empresariales son extremadamente costosos, y una vez que los sistemas empresariales se implantan con éxito trae una serie de beneficios importantes para las empresas.

Orton y Marlene (2004) definen a los sistemas empresariales como un sistema que permite coleccionar y consolidar la información a través de la Empresa.

Reuther, D. (2004) en su artículo "Critical Factors for Enterprise Resources Planning System Selection and Implementation Projects within Small to Medium Enterprise" menciona que K.C. Laundon y J.P. Laundon, (2000) definen los sistemas empresariales como un sistema de administración de negocios que integra todas las facetas del negocio, incluyendo planeación, manufactura, ventas y finanzas (esto lo podemos representar en Fig. 1) El software empresarial planea y automatiza muchos procesos con la meta de integrar información a lo largo de la empresa y elimina los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio.



Diagrama # 14: Posibles departamentos que pueden interactuar con el software empresarial. Fuente: Internet, 2009

Lo más destacable de un sistema empresarial es que unifica y ordena toda la información de la empresa en un solo lugar, de este modo cualquier suceso queda a la vista de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos. Con un software empresarial tendremos la empresa bajo control e incrementaremos la calidad de nuestros servicios y productos. La implantación de un software empresarial conlleva la eliminación de barreras ínter departamentales, la información fluye por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información.



Gráfico # 3: Software en las empresas. Fuente: Internet, 2009.

El software empresarial es una evolución de los sistemas MRP, los cuales estaban enfocados únicamente a la planificación de materiales y capacidades productivas. El software empresarial dispone de herramientas para efectuar la planificación de los trabajos en planta.

Esta planificación se efectúa enfrentando los requerimientos de materiales y capacidad de los productos a fabricar contra las existencias y capacidades sin asignar. El software empresarial más completo ofrece módulos para planificar a capacidad finita. El software empresarial es el núcleo de otras aplicaciones como pueden ser el CRM (Gestión de las relaciones con los clientes), Data Mining (Conversión de datos en información útil), etc.

Ramiro Rodríguez (2003) en su tesis "ERP en la administración de proyectos de construcción" menciona la importancia de que, para implementar un sistema empresarial debe formarse un equipo con las personas de mayor experiencia en sus áreas, generalmente se menciona que "sí las compañías pueden operar el negocio como siempre sin la gente que ellos han puesto en los equipos de implantación, entonces se ha seleccionado al personal equivocado para el proyecto de implementación de software empresarial.

El equipo debe incluir gente técnica (que sabe como trabajar con el sistema empresarial) y gente de negocios que entiende como opera la compañía, como se representa en la Fig. 2, aunque se debe reconocer que de ambos es mas importante el personal experto en el negocio. La persona adecuada para administrar un proyecto de software empresarial debe conocer de ambas áreas.

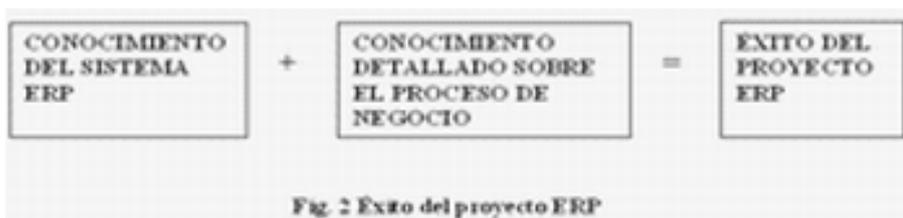


Diagrama # 15: Éxito del proyecto ERP. Fuente: Internet, 2009.

En resumen, los sistemas empresariales unifican información de las diferentes áreas (finanzas, recursos humanos, ventas, manufacturación, etc.) de la empresa en un solo lugar, haciendo más fácil la toma de decisiones dentro de la empresa. El software empresarial planea y automatiza muchos procesos con la meta de integrar información a lo largo de la empresa y elimina los complejos enlaces entre los sistemas de las diferentes áreas del negocio

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 72	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

La implementación de los sistemas empresariales no es fácil, se requiere de un largo período de implementación, además de integrar varios factores que conlleven al éxito de la puesta en marcha. Todas las áreas de la empresa juegan un papel importante, desde la alta dirección hasta el departamento de Tecnologías de Información. Es importante que los usuarios estén convencidos de los beneficios que se obtendrán con los sistemas empresariales, pues esto facilitará la implementación en la empresa.

Anteriormente sólo las grandes empresas podían adquirir este tipo sistemas, esto debido a los altos costos, sin embargo en la actualidad las pequeñas y medianas empresas están incursionando en la implementación de dichos sistemas.

#### Beneficios e impactos

Varios son los puntos de vista en cuanto a los diferentes beneficios que se esperan en una implementación de un sistema empresarial, así como los impactos que este tendrá en la organización.

Es importante mencionar que las diferentes marcas creadoras de software empresarial como (SAP, Oracle, etc.) tienen sus beneficios característicos. Sin embargo la mayoría de los sistemas empresariales tienen en común varios beneficios: Aquí algunos de los beneficios que podrían adquirirse al implementar cualquiera de ellos:

- Solo un sistema para manejar muchos de sus procesos comerciales
- Integración entre las funciones de las aplicaciones
- Reduce los costos de gerencia
- Incrementa el retorno de inversión
- Fuente de Infraestructura abierta

Éstos son simplemente varios beneficios que usted puede lograr al implementar un software empresarial para su negocio. Como se menciono anteriormente, hay varias marcas desarrolladoras de sistemas, siempre es bueno asegurarse de los beneficios que ofrece cada unos de ellos, para esto es importante poner una versión de prueba antes de que usted decida casarse con uno de ellos. ([www.chozamssoftware.com](http://www.chozamssoftware.com)).

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 73	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

La página [www.cio.com](http://www.cio.com) en su artículo "The ABCs of ERP" menciona que hay cinco razones por las cuales las empresas desean emprender un sistema empresarial:

**Integración de la información financiera.** - El CEO (Chief Executive Officer) siempre busca tener información financiera verás, en su búsqueda financiera se puede encontrarse con muchas versiones diferentes a la real. Cada departamento tiene por lo regular sus propios números financieros, finanzas tiene su propio juego de números, el área de ventas tiene otra versión y las diferentes unidades comerciales de la empresa pueden tener sus números propios referente a cuanto están contribuyendo para la empresa. Con la implementación de los sistemas empresariales todos tendrán solo una versión de los números, con esto no habrá vuelta de hojas, todo estará unificado.

**Integración de la información de los pedidos de los clientes** - Con los sistemas empresariales es posible centralizar y darle un seguimiento a los pedidos de los clientes, desde que se recibe el pedido hasta que se surte la mercancía. Esto en lugar de tener varios sistemas los cuales se encarguen del seguimiento de los pedidos, ya que por lo regular se originan problemas de comunicación entre los sistemas. Con los sistemas empresariales esto será más fácil.

**Estandarizar y agilizar los procesos de manufacturación** – Compañías manufactureras – los sistemas empresariales vienen con los métodos estándares para automatizar algunos de los pasos de un proceso de fabricación. Estandarizar esos procesos y usar un solo sistema informático, integrado pueden ahorrar tiempo, aumentar productividad y reducir la cuenta principal.

**Minimiza el inventario** - El software empresarial agiliza el flujo del proceso industrial más fácilmente, y mejora la visibilidad del proceso de cumplimiento de orden por parte de la empresa. Eso puede originar que los inventarios sean reducidos, ayuda a los usuarios para que desarrollen mejores planes de entrega con respecto a los pedidos de los clientes. Claro esta que para mejorar realmente el flujo de la cadena de suministro, sería necesario implementar un sistema que administre dicha, sin embargo los sistemas empresariales ayudan en gran parte.

**Estandarización de la información de RH (Recursos Humanos)** – Especialmente en compañías con múltiples unidades de negocios, RH puede no tener un simple método unificado, para seguir el tiempo de los empleados y comunicarse con ellos sobre beneficios y servicios. Los sistemas empresariales pueden encargarse de eso.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 74	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Para arreglar estos problemas, las compañías a menudo pierden de vista el hecho de que los sistemas o paquetes de sistemas empresariales no son más que unas representaciones genéricas de las formas típicas de hacer negocio en las empresas. Mientras que la mayoría de los paquetes son exhaustivamente integrales, cada industria tiene sus características que lo hacen único.

La mayoría de los sistemas empresariales fueron diseñados para ser usados para las compañías industriales discretas. Sin embargo hay industrias que se han relacionado fuertemente con los vendedores de sistemas empresariales para que estos desarrollen su centro de negocios en base a las necesidades de la empresa.

Pero definitivamente no todo lo que rodea a un software empresarial es bueno, también tienen sus desventajas:

- Son muy caros.
- Requiere cambios en la compañía y procesos para su instalación.
- Son complejos y muchas compañías no pueden ajustarse a ellos.
- Hay pocos expertos en desarrollo de software empresarial.

En todo el mundo hay casos exitosos de la implementación de un software empresarial, aunque no todos son igual de sorprendentes, solo por mencionar algunos, tenemos a los siguientes:

Cinsa que utilizó un software empresarial de ORACLE, GAN AHMSA que utilizó el software empresarial de SAP, KODAK que utilizó el FOURTH SHIFT, MEXICANA DE TELECOMUNICACIONES que utilizó el software empresarial de iBaan, SOFT CHOICE que utilizó el software empresarial de ORACLE y por último CASA MARZAM que utilizó el CARDINAL.

Como podemos ver todas las empresas anteriores son exitosas y aunque no se deba precisamente a la implementación del sistema en ellas, sí tiene mucho que ver en sus logros. De nada les serviría su crecimiento si no supieran manejarlo y adaptarse a la nueva situación del mundo donde el manejo de la información es vital.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 75	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

En resumen, los beneficios que ofrece un software empresarial son bastantes, hay que tomar en cuenta que cada marca desarrolladora de software empresariales ofrece diversas ventajas, aquí lo recomendable antes de adquirir o implementar un software empresarial es hacer un estudio de los beneficios que se requieren para la empresa, así como hacer una prueba piloto del software empresarial que se desea poner en marcha.

En ocasiones las empresas recurren a consultores expertos en el área, con el fin de apoyarse en sus conocimientos. A menudo esta práctica es saludable para las empresas, sin embargo es importante mencionar que son muy caras.

#### Conclusión

En la actualidad las tecnologías de información juegan un papel importante en las estrategias de negocios, ya que están cambiando la forma en que las empresas realizan sus procesos. Los sistemas de información permiten a las compañías lograr ventajas competitivas de diferentes maneras: coordinando actividades de valor en localidades que se encuentran en una amplia geografía, o también mediante la creación de nuevas interrelaciones entre los negocios, ampliando el alcance de las industrias.

Asimismo le sirve a las empresas para soportar sus estrategias competitivas, ya sea para ir un paso delante de la competencia o reducir las ventajas que la misma pueda presentar.

El software empresarial es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc.). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Como todo sistema, tiene sus ventajas y sus desventajas, de los beneficios más comunes e importantes podemos mencionar:

- Solo un sistema para manejar muchos de sus procesos comerciales
- Integración entre las funciones de las aplicaciones
- Reduce los costos de gerencia

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 76	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- Incrementa el retorno de inversión
- Fuente de Infraestructura abierta

De las desventajas podemos mencionar:

- Son muy caros.
- Requiere cambios en la compañía y procesos para su instalación.
- Son complejos y muchas compañías no pueden ajustarse a ellos.
- Hay pocos expertos en software empresarial.

Antes de implementar un software empresarial, es importante que la empresa considere los beneficios que desea para su organización y en base a ello buscar la mejor solución en el mercado.

## 2.2.5 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

### 1. Introducción

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos. A través del estudio de mercado mejoramos nuestras posibilidades de éxito. Debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del mercadeo (producto, precio, promoción, Plaza). Este trabajo es el fruto de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos de la obra enfocándolos ya que vivimos en el proceso de la globalización.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 77	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 2. Servicio al cliente

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

### 1.- Que servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

### 2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

### 3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 78	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

#### Elementos Del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

#### Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 79	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones: Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Políticas de Servicio son escrituras por gente que nunca ve al cliente.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 80	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

### Áreas Internas Están Aisladas Del Resto De La Empresa

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

### El Cliente Interno Es Un Cliente Cautivo

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

### Concepto De Cliente Esta Departamentalizado

Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.

Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.

Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.

Producción: Cliente ¿qué es eso?

Atención a clientes: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 81	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

#### Estrategia Del Servicio Al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### Los Diez Mandamientos De La Atención Al Cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.-El cliente por encima de todo/ Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 82	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

3.- Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente, tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. L a única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 83	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

### 3. El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos

- 1.-Determinación de las necesidades del cliente
- 2.-Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

#### 1. Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, pregunta material) de la persona con que se va a tratar.

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 84	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

## 2. Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

1.- Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace mas necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

2.- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

3.- Encuestas de servicio con los clientes. Este punto es fundamental, para un correcto control atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4.- Evaluación del comportamiento de atención. Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 85	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Reglas importantes para la personas que atiende:

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada
- 5.- Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El animo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- 1.- Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- 2.- Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

Solo dos actitudes:

Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.

Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

### **Los 10 Componentes Básicos Del Buen Servicio**

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 86	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

**Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

**Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

**Comprensión del cliente.-** No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

**Accesibilidad.-** Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracias o de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

**Cortesía.-** tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

**Profesionalismo.-** pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 87	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

#### Características Del Servicio

- Intangibilidad
- Variabilidad
- Inseparabilidad
- Imperdurabilidad

#### 4. Estrategia De Mercadotecnia

Las empresas de producción siempre han usado la mercadería como parte fundamental de su desarrollo.

Existe por lo tanto una mercadotecnia externa en donde se asigna el precio, se prepara, se distribuye y se promueve el servicio ante los clientes. Es cuando entramos frente a un banco y vemos las instalaciones físicas, las filas existentes y entramos en contacto con un cajero.

Retos

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 88	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- Diferenciación
- Calidad
- Productividad

Las Habilidades De Comunicación. Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

#### Diagnosticar

Por ello, para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente. Este comportamiento no verbal esta compuesto por las característica mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los expertos llaman el **PARALENGUAJE** (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). La que se refiere entonces a que las personas, son solo nuestro clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de calidad m necesidad relacionados con la apariencia.

#### Escuchar

El Sentido del oído es una de las exclusivas con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. Escuchar va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural desde ser desarrollada. Es una manera natural de adquirir información Así podemos entablar relaciones, hacer amigos. Para que quien habla se sienta reconocido Para disfrutar, para relajarnos.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 89	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

La percepción

Las distracciones

La evaluación

Preguntar

Es la manera más sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es mas que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación intencional o cercanías al efectuar la pregunta demos ser neutrales.

Sentir

Mediante Esta habilidad transmitimos empatía y aplanamos el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.

Excelentes Servicios O Excelentes Resultados. El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

Gestión De Ventas. La venta esta ligada al eterno juego de convencer, de influir, de seducir de entrar en los demás. Todos lo practican abrir los ojos al mundo. En el primero están: el autoconocimiento, la gestión de los propios recursos y hábitos, y el desarrollo de habilidades sociales. Y dentro del ámbito colectivo, se abordan: los programas de mejora del rendimiento que se habla de su dinámica, creatividad y tecnología. El vendedor es responsable de que la empresa consiga el volumen y calidad de ventas necesarias, así como del mantenimiento de una buena imagen de la empresa.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 90	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Se Endiosa Al Departamento De Ventas. La mayoría de las empresas no están orientadas hacia el cliente sino hacia los vendedores. Son los únicos que ganan bien; los únicos por cuya capacitación se preocupa la empresa constantemente y a quienes motiva con bonificaciones. Esto ocasiona fricciones con otros departamentos y una mentalidad de resultado que, muchas veces, olvida las necesidades del cliente.

Comunicación Efectiva. Si una empresa quiere generar flujos de caja positivos, obtener utilidades y crecer, debe vender y vender bastante. Por esto, las ventas se constituyen en el núcleo de las estrategias comerciales.

## 5. Elementos De La Comunicación

Receptor (cliente) \* Emisor (vendedor) \* Entorno

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas. Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen faltas, veamos cuales son los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta).

### 1. Enfoque De Conquista

Bajo este enfoque podemos situar a las empresas y vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son empresas (vendedores) que creen que su producto y/o servicio es el único que puede serle útil al cliente, es decir, se consideran imprescindibles y por ello miran por encima del hombro al cliente. Además tienen un concepto distorsionado del cliente, ya que lo ven como usuario y no como socio, que es como debe ser visto.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 91	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 2. Enfoque De Regateo

En este enfoque el vendedor busca conseguir un alto nivel de resignación por parte del cliente, con lo cual pierde la oportunidad de conocer sus necesidades.

## 3. Enfoque Del Jugador De Un Papel

Aquí se localizan los vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente, sin calcular las consecuencias del negocio y sin el debido estudio de las necesidades del cliente.

El escenario más adecuado para lograr ventas productivas se da a través de la comunicación de ventas efectiva y para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que solo implique ofrecer (emisor) sino que incluya escuchar y entender las necesidades del cliente, el del sector (receptor) teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

### El Entorno De Venta

El entorno es importante en muchas situaciones de la vida, por ejemplo, si quieres conquistar a una persona, lo más lógico es que quieras estar a solas con ella, en un sitio donde no sean molestados, donde puedan conversar, bueno, de acuerdo a lo que estés buscando con esa persona querrás un ambiente especial. En la venta, además de las personas influye el entorno y nuestro cliente potencial es esa persona a la que queremos conquistar.

El entorno cuenta básicamente con cuatro elementos

### 1. El Contexto Competitivo

En el contexto competitivo ubicamos a todos los competidores, tanto como complementarios directos son los demás restaurantes que se localizan dentro del centro comercial o en la zona de influencia del centro; También ubicamos los catálogos de producto y servicio nuestros y de nuestros

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 92	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

adversarios, a nuestros proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Este contexto puede presentarnos grandes oportunidades, pero tan bien nuevas amenazas, por lo general, están fuera de nuestro alcance y nos afecta desde afuera.

## 2. La Imagen

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más muy probablemente, antes de entrar a uno de nuestros locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto (en caso de que la haya). La imagen crea la atracción y las atracciones atraen o repelen, de acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta para el potencial consumidor.

## 3. Las Instalaciones

Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

- La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.
- La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 93	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

#### 4. Los Empleados

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.
- La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

Si el servicio es el mejor, mas clientes estarán interesados en hacer a las compañías que se lo proporcionen.

#### 5. El vendedor como hombre de marketing

El vendedor forma parte de un equipo de marketing que conoce y asume los objetivos de su empresa.

La correcta realización de sus funciones permite al vendedor vender con beneficio, portando un buen servicio al cliente, difundir la imagen de su empresa y la suya propia, obtener la información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

#### Psicología Aplicada A La Venta

El conocimiento del comportamiento interno de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vender incrementar su posibilidad de éxito, aplicando técnicas más ajustadas y diferencias en función de las características personales y psicológicas de los mismos.

#### 6. Técnicas de organización y planificación de la venta

La competitividad existente hace necesario que el vendedor desarrollo el máximo sus dotes organizativas y de planificación.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 94	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## Técnicas De Ventas

Un concepto general con la técnica de ventas e transforma en una formación modular, que permite al vendedor modificar sus hábitos, descubriendo la importancia de cada modulo en el conjunto global de la entrevista de ventas.

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del que hacer de toda empresa y para que sea exitosa tiene que conocerse una serie de principios y técnicas que le den el carácter de arte y ciencia.

La venta como arte tiene por objeto que todo el producto para que sea vendido tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al cliente, un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive para su adquisición. La venta como ciencia tiene que estar basad bajo los principios de la estadística, la oferta y la demanda.

## Las Estrategias Básicas

Para la venta de los productos están de acuerdo con la oferta y la demanda que es la que en la última instancia va a regular el movimiento del producto en el mercado. La venta de los productos puede ser alta o baja, todo depende de las diferentes reglas de juego que el vendedor pone en marcha a fin de que su producto pueda ser adquirido por el público usuario.

## Fases de la venta

Como hacer una presentación efectiva

## Puntos básicos

Se debe tener en cuenta claridad de expresión, veracidad y tener capacidad de convencimiento.

## Elementos de la demostración

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 95	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

No distraerse: hacer que pregunte destacar que tenemos productos de calidad proporcionar toda la información que el cliente necesita.

#### Recomendaciones

- Evitar hablar de suceso de importancia
- Justificar el precio con la calidad y la higiene del producto.
- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo demostrar ser amigable, transmitir buenos modales.
- Preguntar esperar las respuestas. No precipitarse en lograr una respuesta inmediata.

#### Por ejemplo

Le gustaría llevar un poco mas

Cree que esto le alcance

Encuentra nuestro precio competitivo

- Tener tacto. No hacer tantas preguntas, para evitar que el cliente se pueda irrita.

#### Como Debe Ser La Presentación Personal

- Saludar al cliente
- Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable
- En mediad de lo posible, dar su nombre
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto
- Cuando trata de tu o de usted al cliente
- Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a tu tienda.

#### Objeciones

Son observaciones que hace el cliente al momento de ofrecerle el producto. Puede ser sincera (cuando el cliente tiene realmente duda) o de pretexto (cuando el cliente se defiende para evadir al

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 96	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

acción de compra)

Normas para contestar las objeciones

- Aceptarlas no rechazarlas.
- No interrumpirlas escucharlas.
- No evadirlas afrontarlas no usar la política del avestruz.
- No discutir informar persuadir.
- Usar las técnicas del sacacorchos es decir cuando el cliente no puede expresase claramente ayunadlo con preguntas adecuadas.
- Usa poco de buen humor.
- No sueltes la las lenguas a veces puedes quiere contestarle al cliente como se merece no lo hagas que no tendrá prestigio.

Cierre De Ventas

Es la parte más importante de la venta. No existe un momento adecuado para cerrar la venta. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier momento y debes estar atento a captarlas.

Es el momento en que tienes que lograr que el cliente compre.

Recomendaciones

El profesional en ventas debe seguir curso de oratorio para obtener confianza y afianzar su personalidad, sentirse seguro de lo que esta ofreciendo ante los clientes con tanta firmeza y estudiar un curso de ventas.

7. Conclusiones

Podemos concluir del presente trabajo efectuado que el vendedor como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado en ventas de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 97	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes.

## 2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

### 2.3.1 SERVICIO AL CLIENTE

#### 1. CONCEPTO

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

#### 2. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

#### 3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.

1. Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
2. Los servicios son personalizados.
3. Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
4. Los servicios se producen conforme a la demanda.
5. Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 98	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

6. Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
7. Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
8. Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
9. Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
10. Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
11. Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
12. Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
13. Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

#### **4. RAZONES QUE FRENAN LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

A continuación se exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que:

1. Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
2. El cliente es de buena fe.
3. El servicio es una inversión importante.
4. Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
5. Un cliente es ya cliente antes de comprar.
6. La calidad de servicio es un dominio prioritario.
7. El éxito depende mas del mando medio que del personal de línea.
8. Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
9. Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
10. La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

#### **5. ASPECTOS SOBRE LOS CUALES SE BASA EL CLIENTE PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

1. Imagen
2. Expectativas y percepciones acerca de la calidad
3. La manera como se presenta un servicio

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 99	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

4. La extensión o la prolongación de su satisfacción.

**6. RAZONES DE PORQUE SE DIRIGEN CON MUY POCA O NINGUNA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

- a. Preocupación excesiva por la calidad de los productos manufactureros.
- b. Dificultades para definir papeles y funciones de un servicio.
- c. Incapacidad para definir las características de la calidad de los servicios.
- d. Falta de conocimiento y autoridad para el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad total en los servicios.
- e. El supuesto de que la calidad en los servicios es de importancia secundaria.

**7. ATRIBUTOS ESENCIALES PARA OPERACIONES DE SERVICIOS.**

1. Eficiencia, precisión.
2. Uniformidad, constancia.
3. Receptividad, accesibilidad.
4. Confiabilidad.
5. Competencia y capacidad.
6. Cortesía, cuidado, entrenamiento.
7. Seguridad.
8. Satisfacción y placer.

**8. FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.**

1. Atención inmediata
2. Comprensión de lo que el cliente quiere
3. Atención completa y exclusiva
4. Trato cortés
5. Expresión de interés por el cliente
6. Receptividad a preguntas
7. Prontitud en la respuesta

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 100	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

8. Eficiencia al prestar un servicio
9. Explicación de procedimientos
10. Expresión de placer al servir al cliente
11. Expresión de agradecimiento
12. Atención a los reclamos
13. Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
14. Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

### **9. RAZONES PARA UN MAL SERVICIO AL CLIENTE.**

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

1. Empleados negligentes
2. Entrenamiento deficiente
3. Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
4. Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
5. Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
6. Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
7. Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
8. Deficiente manejo y resolución de las quejas
9. Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
10. Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

### **10. LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO.**

1. Apatía
2. Sacudirse al cliente
3. Frialdad (indiferencia)
4. Actuar en forma robotizada
5. Rigidez (intransigente)
6. Enviar el cliente de un lado a otro.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 101	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## **11. LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.**

1. El cliente es la persona más importante en la empresa
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

## **12. LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO.**

1. No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede)
7. Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Manténgase en forma, cuide su persona.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 102	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 2.3.2 DESARROLLO DE SOFTWARE EMPRESARIAL

### 1. Introducción

En el siguiente punto se pretende definir la forma de operar un proceso de desarrollo de software, el cual es la base para que todo proyecto independientemente de cual sea su porte se realice de forma correcta y entendible.

Dicho punto consta de tres grandes partes las cuales son: 1) Los fundamentos principales de una especificación de requerimientos; 2) Las metodologías que se aplican hoy en día para su construcción y 3) Una tercera parte en donde se pretende conocer como se lleva a cabo dicho proceso en una empresa de software X.

### 2. Fundamentos del Análisis de Requerimientos

**Definición:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos que nos permiten conocer los elementos necesarios para definir un proyecto de software.

Es la etapa más crucial del desarrollo de un proyecto de software.

La IEEE los divide en funcionales y no funcionales:

**Funcionales:** Condición o capacidad de un sistema requerida por el usuario para resolver un problema o alcanzar un objetivo.

**No Funcionales:** Condición o capacidad que debe poseer un sistema para satisfacer un contrato, un estándar, una especificación u otro documento formalmente impuesto.

Para realizar bien el desarrollo de software es esencial realizar una especificación completa de los requerimientos de los mismos. Independientemente de lo bien diseñado o codificado que esté, un programa pobremente especificado decepcionará al usuario y hará fracasar el desarrollo.

La tarea de análisis de los requerimientos es un proceso de descubrimiento y refinamiento. El ámbito del programa establecido inicialmente durante la ingeniería del sistema, es refinado en detalle. Se analizan y asignan a los distintos elementos de los programas las soluciones alternativas.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 103	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Tanto el que desarrolla el software como el cliente tienen un papel activo en la especificación de requerimientos. El cliente intenta reformular su concepto, algo nebuloso, de la función y comportamiento de los programas en detalles concretos. El que desarrolla el software actúa como interrogador, consultor y el que resuelve los problemas.

El análisis y especificación de requerimientos puede parecer una tarea relativamente sencilla, pero las apariencias engañan. Puesto que el contenido de comunicación es muy alto, abundan los cambios por mala interpretación o falta de información. El dilema con el que se enfrenta un ingeniero de software puede ser comprendido repitiendo la existencia de un cliente anónimo: "Sé que crees que comprendes lo que piensas que he dicho, pero no estoy seguro de que lo que creíste oír sea lo que yo quise decir".

### 3. Análisis de Requerimientos

El análisis de requerimientos es la tarea que plantea la asignación de software a nivel de sistema y el diseño de programas (Gráfico 4). El análisis de requerimientos facilita al ingeniero de sistemas especificar la función y comportamiento de los programas, indicar la interfaz con otros elementos del sistema y establecer las ligaduras de diseño que debe cumplir el programa. El análisis de requerimientos permite al ingeniero refinar la asignación de software y representar el dominio de la información que será tratada por el programa. El análisis de requerimientos de al diseñador la representación de la información y las funciones que pueden ser traducidas en datos, arquitectura y diseño procedimental. Finalmente, la especificación de requerimientos suministra al técnico y al cliente, los medios para valorar la calidad de los programas, una vez que se haya construido.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 104	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

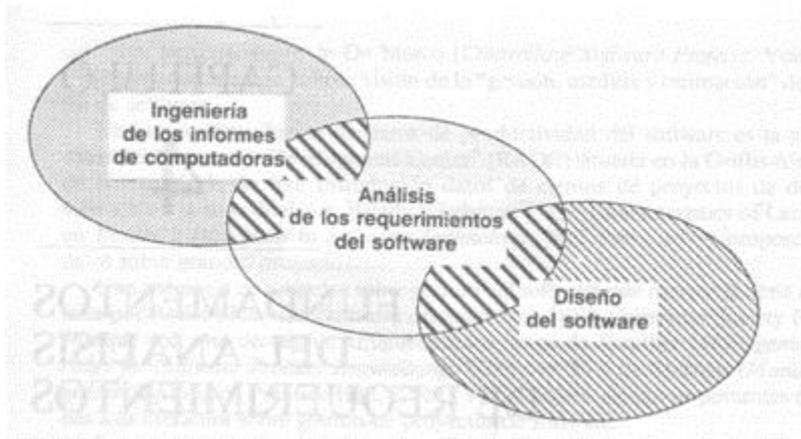


Gráfico # 4: Desarrollo de software empresarial. Fuente: Internet, 2009.

#### 4. Tareas del Análisis

El análisis de requerimientos puede dividirse en cuatro áreas:

- 1.- Reconocimiento del problema
- 2.- Evaluación y síntesis
- 3.- Especificación
- 4.- Revisión.

Inicialmente, el analista estudia la especificación del sistema (si existe) y el plan de proyecto. Es importante comprender el contexto del sistema y revisar el ámbito de los programas que se usó para generar las estimaciones de la planificación. A continuación, debe establecerse la comunicación necesaria para el análisis, de forma que se asegure el reconocimiento del problema.

Las formas de comunicación requeridas para el análisis se ilustran en el gráfico # 5.

El analista debe establecer contacto con el equipo técnico y de gestión del usuario/cliente y con la empresa que vaya a desarrollar el software. El gestor del programa puede servir como coordinador para facilitar el establecimiento de los caminos de comunicación. El objetivo del analista es reconocer los elementos básicos del programa tal como lo percibe el usuario/cliente.

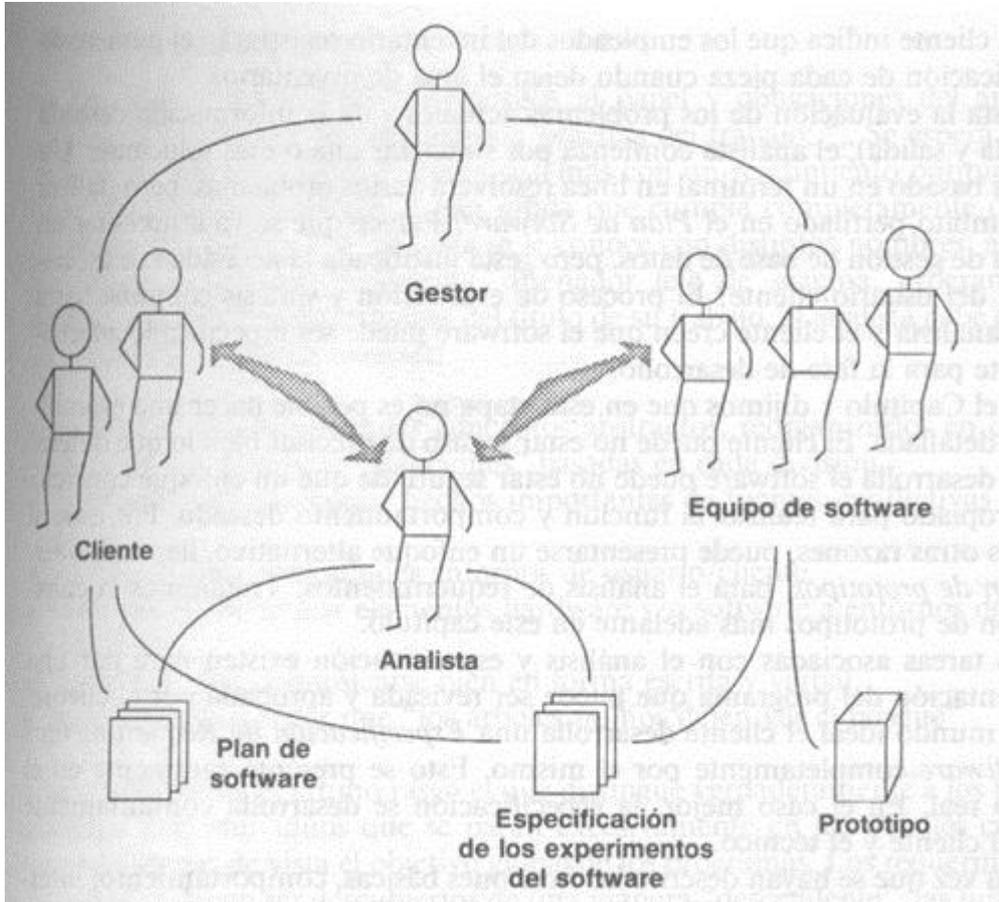


Gráfico # 5: Desarrollo de software empresarial. Fuente: Internet, 2009.

La evaluación del problema y la síntesis de la solución es la siguiente área principal de trabajo del análisis. El analista debe evaluar el flujo y estructura de la información, refinar en detalle todas las funciones del programa, establecer las características de la interfase del sistema y descubrir las ligaduras del diseño, Cada una de las tareas sirve para descubrir el problema de forma que pueda sintetizarse un enfoque o solución global.

Las tareas asociadas con el análisis y especificación existen para dar una representación del programa que pueda ser revisada y aprobada por el cliente. En un mundo ideal el cliente desarrolla una especificación de requerimientos del software completamente por sí mismo. Esto se presenta

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 106	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

raramente en el mundo real. En el mejor de los casos, la especificación se desarrolla conjuntamente entre el cliente y el técnico.

Una vez que se hayan descrito las funcionalidades básicas, comportamiento, interfase e información, se especifican los criterios de validación para demostrar una comprensión de una correcta implementación de los programas. Estos criterios sirven como base para hacer una prueba durante el desarrollo de los programas. Para definir las características y atributos del software se escribe una especificación de requerimientos formal. Además, para los casos en los que se desarrolle un prototipo se realiza un manual de usuario preliminar.

Puede parecer innecesario realizar un manual de usuario en una etapa tan temprana del proceso de desarrollo, Pero de hecho, este borrador del manual de usuario fuerza al analista a tomar el punto de vista del usuario del software. El manual permite al usuario / cliente revisar el software desde una perspectiva de ingeniería humana y frecuentemente produce el comentario: "La idea es correcta pero esta no es la forma en que pensé que se podría hacer esto". Es mejor descubrir tales comentarios lo más tempranamente posible en el proceso.

Los documentos del análisis de requerimiento (especificación y manual de usuario) sirven como base para una revisión conducida por el cliente y el técnico. La revisión de los requerimientos casi siempre produce modificaciones en la función, comportamiento, representación de la información, ligaduras o criterios de validación. Además, se realiza una nueva apreciación del plan del proyecto de software para determinar si las primeras estimaciones siguen siendo validas después del conocimiento adicional obtenido durante el análisis.

## 5. Principios del Análisis

En la pasada década, se desarrollaron varios métodos de análisis y especificación del software. Los investigadores han identificado los problemas y sus causas y desarrollando reglas y procedimientos para resolverlos. Cada método de análisis tiene una única notación y punto de vista. Sin embargo, todos los métodos de análisis están relacionados por un conjunto de principios fundamentales:

El dominio de la información, así como el dominio funcional de un problema debe ser representado y comprendido.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 107	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

El problema debe subdividirse de forma que se descubran los detalles de una manera progresiva (o jerárquica).

Deben desarrollarse las representaciones lógicas y físicas del sistema.

Aplicando estos principios, el analista enfoca el problema sistemáticamente. Se examina el dominio de la información de forma que pueda comprenderse su función más completamente. La partición se aplica para reducir la complejidad. La visión lógica y física del software, es necesaria para acomodar las ligaduras lógicas impuestas por los requerimientos de procesamiento, y las ligaduras físicas impuestas por otros elementos del sistema.

#### 6. El dominio de la Información

Todas las aplicaciones del software pueden colectivamente llamarse procesamiento de datos. Este término contiene la clave de lo que entendemos por requerimientos del software. El software se construye para procesar datos; para transformar datos de una forma a otra; esto es, para aceptar entrada, manipularla de alguna forma y producir una salida. Este establecimiento fundamental de los objetivos es verdad tanto si construimos software por lotes para un sistema de nominas, como software empotrado en tiempo real para controlar el flujo de la gasolina de un motor de automóvil; el dominio de la información contiene tres visiones diferentes de los datos que se procesan por los programas de computadoras: 1) el flujo de información; 2) el contenido de la información y 3) la estructura de la información. Para comprender completamente el dominio de la información, deben considerarse cada una de estas tres partes.

El flujo de la información representa la manera en la que los datos cambian conforme pasan a través de un sistema. Refiriéndonos a la Gráfico # 6, la entrada se transforma en datos intermedios y más adelante se transforma en la salida.

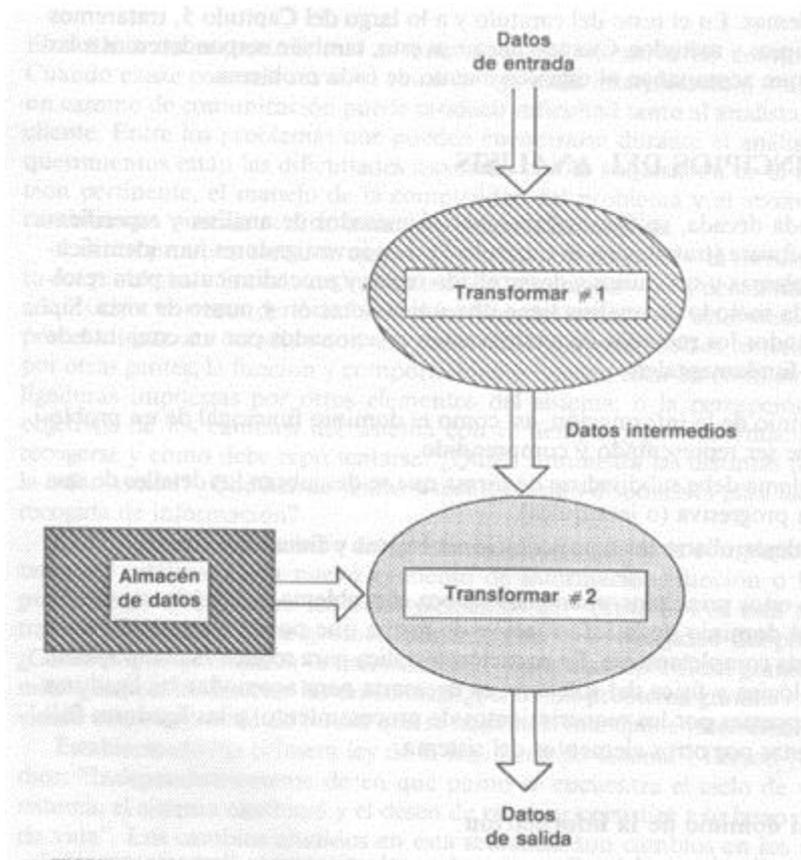


Gráfico # 6: Desarrollo de software empresarial. Fuente: Internet.

## 7. Partición

Normalmente los problemas son demasiado grandes y complejos para ser comprendidos como un todo. Por esta razón, tendemos a particionar (dividir) tales problemas en partes que puedan ser fácilmente comprendidas, y establecer interfases entre las partes, de forma que se realice la función global. Durante el análisis de requerimientos, el dominio funcional y el dominio de la información del software pueden ser particionados.

En esencia la partición descompone un problema en sus partes constituyentes. Conceptualmente, establecemos una representación jerárquica de la función o información y luego partimos el elemento superior mediante: 1) incrementando los detalles, moviéndonos verticalmente en la jerarquía, o 2) descomponiendo funcionalmente el problema, moviéndonos horizontalmente en la jerarquía.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 109	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 8. Visiones Lógicas y Físicas

La visión lógica de los requerimientos del software presenta las funciones que han de realizarse y la información que ha de procesarse independientemente de los detalles de implementación.

La visión física de los requerimientos del software presenta una manifestación del mundo real de las funciones de procesamiento y las estructuras de información. En algunos casos se desarrolla una representación física como el primer paso del diseño del software. Sin embargo la mayoría de los sistemas basados en computador, se especifican de forma que se dictan ciertas recomendaciones físicas.

## 9. Construcción de Prototipos de Software

En análisis debe ser conducido independientemente del paradigma de ingeniería de software aplicado. Sin embargo, la forma que ese análisis tomara puede variar. En algunos casos es posible aplicar los principios de análisis fundamental y derivar a una especificación en papel del software desde el cual pueda desarrollarse un diseño. En otras situaciones, se va a una recolección de los requerimientos, se aplican los principios de análisis y se construye un modelo de software, llamado un prototipo, según las apreciaciones del cliente y del que lo desarrolla. Finalmente, hay circunstancias que requieren la construcción de un prototipo al comienzo del análisis, puesto que el modelo es el único mediante el que los requerimientos pueden ser derivados efectivamente.

## 10. Un escenario para la construcción de prototipos

Todos los proyectos de ingeniería de software comienzan con una petición del cliente. La petición puede estar en la forma de una memoria que describe un problema, un informe que define un conjunto de objetivos comerciales o del producto, una petición de propuesta formal de una agencia o compañía exterior, o una especificación del sistema que ha asignado una función y comportamiento al software, como un elemento de un sistema mayor basado en computadora. Suponiendo que existe una petición para un programa de una de las formas dichas anteriormente, para construir un prototipo del software se aplican los siguientes pasos:

**PASO 1.** Evaluar la petición del software y determinar si el programa a desarrollar es un buen candidato para construir un prototipo.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 110	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Debido a que el cliente debe interactuar con el prototipo en los últimos pasos, es esencial que: 1) el cliente participe en la evaluación y refinamiento del prototipo, y 2) el cliente sea capaz de tomar decisiones de requerimientos de una forma oportuna. Finalmente, la naturaleza del proyecto de desarrollo tendrá una fuerte influencia en la eficacia del prototipo.

PASO 2. Dado un proyecto candidato aceptable, el analista desarrolla una representación abreviada de los requerimientos.

Antes de que pueda comenzar la construcción de un prototipo, el analista debe representar los dominios funcionales y de información del programa y desarrollar un método razonable de partición. La aplicación de estos principios de análisis fundamentales, pueden realizarse mediante los métodos de análisis de requerimientos.

PASO 3. Después de que se haya revisado la representación de los requerimientos, se crea un conjunto de especificaciones de diseño abreviadas para el prototipo.

El diseño debe ocurrir antes de que comience la construcción del prototipo. Sin embargo, el diseño de un prototipo se enfoca normalmente hacia la arquitectura a nivel superior y a los aspectos de diseño de datos, en vez de hacia el diseño procedimental detallado.

PASO 4. El software del prototipo se crea, prueba y refina.

Idealmente, los bloques de construcción de software preexistentes se utilizan para crear el prototipo de una forma rápida. Desafortunadamente, tales bloques construidos raramente existen.

Incluso si la implementación de un prototipo que funcione es impracticable, es escenario de construcción de prototipos puede aun aplicarse. Para las aplicaciones interactivas con el hombre, es posible frecuentemente crear un prototipo en papel que describa la interacción hombre-maquina usando una serie de hojas de historia.

PASO 5. Una vez que el prototipo ha sido probado, se presenta al cliente, el cual "conduce la prueba" de la aplicación y sugiere modificaciones.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 111	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Este paso es el núcleo del método de construcción de prototipo. Es aquí donde el cliente puede examinar una representación implementada de los requerimientos del programa, sugerir modificaciones que harán al programa cumplir mejor las necesidades reales.

PASO 6. Los pasos 4 y 5 se repiten reiterativamente hasta que todos los requerimientos estén formalizados o hasta que el prototipo haya evolucionado hacia un sistema de producción.

El paradigma de construcción del prototipo puede ser conducido con uno o dos objetivos en mente:

1) el propósito del prototipado es establecer un conjunto de requerimientos formales que pueden luego ser traducidos en la producción de programas mediante el uso de métodos y técnicas de ingeniería de programación, o 2) el propósito de la construcción del prototipo es suministrar un continuo que pueda conducir al desarrollo evolutivo de la producción del software. Ambos métodos tienen sus meritos y ambos crean problemas.

## 11. Especificación

No hay duda de que la forma de especificar tiene mucho que ver con la calidad de la solución. Los ingenieros de software que se han esforzado en trabajar con especificaciones incompletas, inconsistentes o mal establecidas han experimentado la frustración y confusión que invariablemente se produce. Las consecuencias se padecen en la calidad, oportunidad y completitud del software resultante.

Hemos visto que los requerimientos de software pueden ser analizados de varias formas diferentes. Las técnicas de análisis pueden conducir a una especificación en papel que contenga las descripciones gráficas y el lenguaje natural de los requerimientos del software. La construcción de prototipos conduce a una especificación ejecutable, esto es, el prototipo sirve como una representación de los requerimientos. Los lenguajes de especificación formal conducen a representaciones formales de los requerimientos que pueden ser verificados o analizados.

## 12. Principios de Especificación

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 112	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

La especificación, independientemente del modo en que se realice, puede ser vista como un proceso de representación. Los requerimientos se representan de forma que conduzcan finalmente a una correcta implementación del software.

Baltzer y Goldman proponen ocho principios para una buena especificación:

**PRINCIPIO #1.** Separar funcionalidad de implementación.

Primero, por definición, una especificación es una descripción de lo que se desea, en vez de cómo se realiza (implementa). Las especificaciones pueden adoptar dos formas muy diferentes. La primera forma es la de funciones matemáticas: dado algún conjunto de entrada, producir un conjunto particular de salida. La forma general de tales especificaciones es encontrar [un/el/todos] resultado tal que P (entrada), donde P representa un predicado arbitrario. En tales especificaciones, el resultado a ser obtenido ha sido expresado enteramente en una forma sobre el que (en vez de cómo). En parte, esto es debido a que el resultado es una función matemática de la entrada (la operación tiene puntos de comienzo y parada bien definidos) y no está afectado por el entorno que le rodea.

**PRINCIPIO #2.** Se necesita un lenguaje de especificación de sistemas orientado al proceso.

Considerar una situación en la que el entorno sea dinámico y sus cambios afecten al comportamiento de alguna entidad que interactúe con dicho entorno. Su comportamiento no puede ser expresado como una función matemática de su entrada. En vez de ello, debe emplearse una descripción orientada al proceso, en la cual la especificación del que se consigue mediante la especificación de un modelo del comportamiento deseado en términos de respuestas funcionales, a distintos estímulos del entorno.

**PRINCIPIO #3.** Una especificación debe abarcar el sistema del cual el software es una componente.

Un sistema está compuesto de componentes que interactúan. Solo dentro del contexto del sistema completo y de la interacción entre sus partes puede ser definido el comportamiento de una componente específica. En general, un sistema puede ser modelado como una colección de objetos pasivos y activos. Estos objetos están interrelacionados y dichas relaciones entre los objetos cambian con el tiempo. Estas relaciones dinámicas suministran los estímulos a los cuales los objetos activos,

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 113	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

llamados agentes, responden. Las respuestas pueden causar posteriormente cambios y, por tanto, estímulos adicionales a los cuales los agentes deben responder.

**PRINCIPIO #4.** Una especificación debe abarcar el entorno en el que el sistema opera.

Similarmente, el entorno en el que opera el sistema y con el que interactúa debe ser especificado.

Afortunadamente, esto tan solo necesita reconocer que el propio entorno es un sistema compuesto de objetos que interactúan, pasivos y activos, de los cuales el sistema especificado es una agente, Los otros agentes, los cuales son por definición inalterables debido a que son parte del entorno, limitan el ámbito del diseño subsecuente y de la implementación. De hecho, la única diferencia entre el sistema y su entorno es que el esfuerzo de diseño e implementación subsecuente opera exclusivamente sobre la especificación del sistema. La especificación del entorno facilita que se especifique la interfaz del sistema de la misma forma que el propio sistema, en vez de introducir otro formalismo.

**PRINCIPIO #5.** Una especificación de sistema debe ser un modelo cognitivo.

La especificación de un sistema debe ser un modelo cognitivo, en vez de un modelo de diseño o implementación. Debe describir un sistema tal como es percibido por su comunidad de usuario. Los objetivos que manipula deben corresponderse con objetos reales de dicho dominio; los agentes deben modelar los individuos, organizaciones y equipo de ese dominio; y las acciones que ejecutan deben modelar lo que realmente ocurre en el dominio. Además, debe ser posible incorporar en la especificación las reglas o leyes que gobiernan los objetos del dominio. Algunas de estas leyes proscriben ciertos estados del sistema (tal como "dos objetos no pueden estar en el mismo lugar al mismo tiempo"), y por tanto limitan el comportamiento de los agentes o indican la necesidad de una posterior elaboración para prevenir que surjan estos estados.

**PRINCIPIO #6.** Una especificación debe ser operacional.

La especificación debe ser completa y lo bastante formal para que pueda usarse para determinar si una implementación propuesta satisface la especificación de pruebas elegidas arbitrariamente. Esto es, dado el resultado de una implementación sobre algún conjunto arbitrario de datos elegibles, debe ser posible usar la especificación para validar estos resultados. Esto implica que la especificación, aunque no sea una especificación completa del como, pueda actuar como un generador de posibles

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 114	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

comportamientos, entre los que debe estar la implementación propuesta. Por tanto, en un sentido extenso, la especificación debe ser operacional.

**PRINCIPIO #7.** La especificación del sistema debe ser tolerante con la incompletitud y aumentable.

Ninguna especificación puede ser siempre totalmente completa. El entorno en el que existe es demasiado complejo para ello. Una especificación es siempre un modelo, una abstracción, de alguna situación real (o imaginada). Por tanto, será incompleta. Además, al ser formulada existirán muchos niveles de detalle. La operacionalidad requerida anteriormente no necesita ser completa. Las herramientas de análisis empleadas para ayudar a los especificadores y para probar las especificaciones, deben ser capaces de tratar con la incompletitud. Naturalmente esto debilita el análisis, el cual puede ser ejecutado ampliando el rango de comportamiento aceptables, los cuales satisfacen la especificación, pero tal degradación debe reflejar los restantes niveles de incertidumbre.

**PRINCIPIO #8.** Una especificación debe ser localizada y débilmente acoplada.

Los principios anteriores tratan con la especificación como una entidad estática. Esta surge de la dinámica de la especificación. Debe ser reconocido que aunque el principal propósito de una especificación sea servir como base para el diseño e implementación de algún sistema, no es un objeto estático precompuesto, sino un objeto dinámico que sufre considerables modificaciones. Tales modificaciones se presentan en tres actividades principales: formulación, cuando se está creando una especificación inicial; desarrollo, cuando la especificación se está elaborando durante el proceso iterativo de diseño e implementación; y mantenimiento, cuando la especificación se cambia para reflejar un entorno modificado y/o requerimientos funcionales adicionales.

### 13. Métodos de Análisis de Requerimientos

Las metodologías de análisis de requerimientos combinan procedimientos sistemáticos con una notación única para analizar los dominios de información y funcional de un problema de software; suministra un conjunto de heurísticas para subdividir el problema y define una forma de representación para las visiones lógicas y físicas. En esencia, los métodos de análisis de

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 115	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

requerimientos del software, facilitan al ingeniero de software aplicar principios de análisis fundamentales, dentro del contexto de un método bien definido.

La mayoría de los métodos de análisis de requerimientos son conducidos por la información. Estos es, el método suministra un mecanismo para representar el dominio de la información. Desde esta representación, se deriva la función y se desarrollan otras características de los programas.

El papel de los métodos de análisis de requerimientos, es asistir al analista en la construcción de "una descripción precisa e independiente" del elemento software de un sistema basado en computadora.

#### 14. Metodologías de Análisis de Requerimientos

Las metodologías de análisis de requerimientos facilitan al analista la aplicación de los principios fundamentales del análisis de una manera sistemática.

##### Características Comunes

Aunque cada método introduce nueva notación y heurística de análisis, todos los métodos pueden ser evaluados en el contexto de las siguientes características comunes:

- Mecanismos para el análisis del dominio de la información
- Método de representación funcional
- Definición de interfaces
- Mecanismos para subdividir el problema
- Soporte de la abstracción
- Representación de visiones físicas y lógicas

Aunque el análisis del dominio de la información se conduce de forma diferente en cada metodología, pueden reconocerse algunas guías comunes. Todos los métodos se enfocan (directa o indirectamente) al flujo de datos y al contenido o estructura de datos. En la mayoría de los casos el flujo se caracteriza en el contexto de las transformaciones (funciones) que se aplican para cambiar la

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 116	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

entrada en la salida. El contenido de los datos puede representarse explícitamente usando un mecanismo de diccionario o, implícitamente, enfocando primero la estructura jerárquica de los datos.

Las funciones se describen normalmente como transformaciones o procesos de la información. Cada función puede ser representada usando una notación específica. Una descripción de la función puede desarrollarse usando el lenguaje natural, un lenguaje procedimental con reglas sintácticas informales o un lenguaje de especificación forma.

### **15. Métodos de Análisis Orientados al Flujo de Datos**

La información se transforma como un flujo a través de un sistema basado en computadora. El sistema acepta entrada de distintas formas; aplica un hardware, software y elementos humanos para transformar la entrada en salida; y produce una salida en distintas formas. La entrada puede ser una señal de control transmitida por un transductor, una serie de números escritos por un operador humano, un paquete de información transmitido por un enlace a red, o un voluminoso archivo de datos almacenado en memoria secundaria. La transformación puede comprender una sencilla comparación lógica, un complejo algoritmo numérico, o un método de inferencia basado en regla de un sistema experto. La salida puede encender un sencillo Led o producir un informe de 200 páginas. En efecto, un modelo de flujo de datos puede aplicarse a cualquier sistema basado en computadora independientemente del tamaño o complejidad.

Una técnica para representar el flujo de información a través del sistema basado en computadora se ilustra en el Gráfico # 7. La función global del sistema se representa como una transformación sencilla de la información, representada en la figura como una burbuja. Una o más entradas. Representadas como flechas con etiqueta, conducen la transformación para producir la información de salida. Puede observarse que el modelo puede aplicarse a todo el sistema o solo a un elemento de software. La clave es representar la información dada y producida por la transformación.

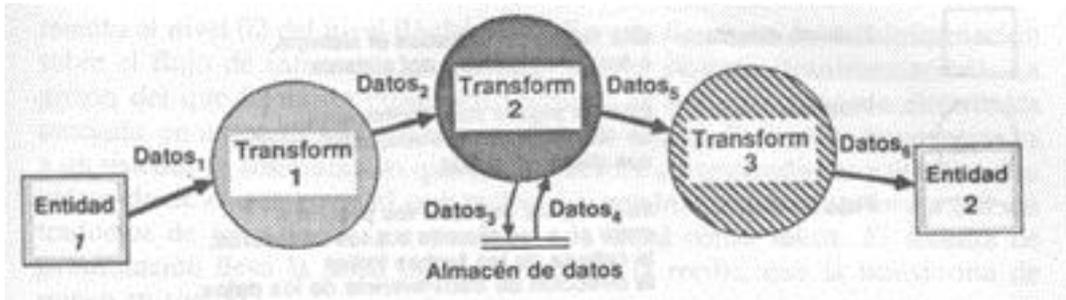


Gráfico # 7: Desarrollo de software empresarial. Fuente: Internet, 2009.

## 16. Diagramas de Flujos de Datos

Conforme con la información se mueve a través del software, se modifica mediante una serie de transformaciones. Un diagrama de flujos de datos (DFD), es una técnica grafica que describe el flujo de información y las transformaciones que se aplican a los datos, conforme se mueven de la entrada a la salida. La forma básica de un DFD se ilustra en la figura 5. El diagrama es similar en la forma a otros diagramas de flujo de actividades, y ha sido incorporado en técnicas de análisis y diseños propuesto por Yourdon y Constantine, DeMarco y Gane y Sarson. También se le conoce como un grafo de flujo de datos o un diagrama de burbujas.

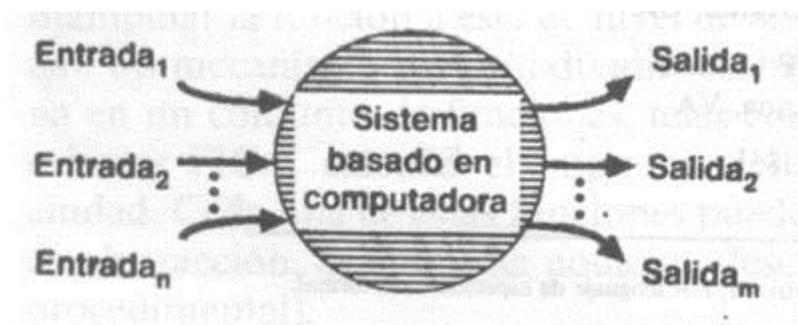


Gráfico # 8: Desarrollo de software empresarial. Fuente: Internet, 2009.

## 17. Diccionario de Datos

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 118	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Un análisis del dominio de la información puede ser incompleto si solo se considera el flujo de datos. Cada flecha de un diagrama de flujo de datos representa uno o más elementos de información. Por tanto, el analista debe disponer de algún otro método para representar el contenido de cada flecha de un DFD.

Se ha propuesto el diccionario de datos como una gramática casi formal para describir el contenido de los elementos de información y ha sido definido de la siguiente forma:

El diccionario de datos contiene las definiciones de todos los datos mencionados en el DFD, en una especificación del proceso y en el propio diccionario de datos. Los datos compuestos (datos que pueden ser además divididos) se definen en términos de sus componentes; los datos elementales (datos que no pueden ser divididos) se definen en términos del significado de cada uno de los valores que puede asumir. Por tanto, el diccionario de datos está compuesto de definiciones de flujo de datos, archivos [datos almacenados] y datos usados en los procesos [transformaciones]...

## 18. Descripciones Funcionales

Una vez que ha sido representado el dominio de la información (usando un DFD y un diccionario de datos), el analista describe cada función (transformación) representada, usando el lenguaje natural o alguna otra notación estilizada. Una de tales notaciones se llama inglés estructurado (también llamado lenguaje de diseño del programa o proceso (LDP)). El inglés estructurado incorpora construcciones procedimentales básicas –secuencia, selección y repetición- junto con frases del lenguaje natural, de forma que pueden desarrollarse descripciones procedimentales precisas de las funciones representadas dentro de un DFD.

## 19. Métodos Orientados a la Estructura de Datos

Hemos ya observado que el dominio de la información para un problema de software comprende el flujo de datos, el contenido de datos y la estructura de datos. Los métodos de análisis orientados a la estructura de datos representan los requerimientos del software enfocándose hacia la estructura de datos en vez de al flujo de datos. Aunque cada método orientado a la estructura de datos tiene un enfoque y notación distinta, todos tienen algunas características en común: 1) todos asisten al analista en la identificación de los objetos de información clave (también llamados entidades o ítems) y operaciones (también llamadas acciones o procesos); 2) todos suponen que la estructura de la

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 119	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

información es jerárquica; 3) todos requiere que la estructura de datos se represente usando la secuencia, selección y repetición; y 4) todos dan un conjunto de pasos para transformar una estructura de datos jerárquica en una estructura de programa.

Como los métodos orientados al flujo de datos, los métodos de análisis orientados a la estructura de datos proporcionan la base para el diseño de software. Siempre puede extenderse un método de análisis para que abarque el diseño arquitectural y procedimental del software.

## 20. Desarrollo de Sistemas de Jackson

El desarrollo de sistema de Jackson (DSJ) se obtuvo a partir del trabajo de M.A. Jackson sobre el análisis del dominio de la información y sus relaciones con el diseño de programas y sistemas. En palabras de Jackson: "El que desarrolla el software comienza creando un modelo de la realidad a la que se refiere el sistema, la realidad que proporciona su materia objeto [del sistema]..."

Para construir un DSJ el analista aplica los siguientes pasos:

Paso de las acciones y entidades. Usando un método muy similar a la técnica de análisis orientada al objeto, en este paso se identifican las entidades (persona, objetos u organizaciones que necesita un sistema para producir o usar información) y acciones (los sucesos que ocurren en el mundo real que afectan a las entidades).

Paso de estructuración de las entidades. Las acciones que afectan a cada entidad son ordenadas en el tiempo y representadas mediante diagramas de Jackson (una notación similar a un árbol).

Paso de modelación inicial. Las entidades y acciones se representan como un modelo del proceso; se definen las conexiones entre el modelo y el mundo real.

Paso de las funciones. Se especifican las funciones que corresponden a las acciones definidas.

Paso de temporización del sistema. Se establecen y especifican las características de planificación del proceso.

Paso de implementación. Se especifica el hardware y software como un diseño.

Los últimos tres pasos del DSJ están muy relacionados con el diseño de sistemas.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 120	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## 21. Requerimientos de las Bases de Datos

El análisis de requerimientos para una base de datos incorpora las mismas tareas que el análisis de requerimientos del software. Es necesario un contacto estrecho con el cliente; es esencial la identificación de las funciones e interfaces; se requiere la especificación del flujo, estructura y asociatividad de la información y debe desarrollarse un documento formal de los requerimientos.

Un tratamiento completo del análisis de las bases de datos va más allá del ámbito de este papel.

## 22. Características de las bases de datos

El termino base de datos se ha convertido en uno de los muchos tópicos del campo de las computadoras. Aunque existen muchas definiciones elegantes, definiremos una base de datos como: una colección de información organizada de forma que facilita el acceso, análisis y creación de informes. Una base de datos contiene entidades de información que están relacionadas vía organización y asociación. La arquitectura lógica de una base de datos se define mediante un esquema que representa las definiciones de las relaciones entre las entidades de información. La arquitectura física de una base de datos depende de la configuración del hardware residente. Sin embargo, tanto el esquema (descripción lógica) como la organización (descripción física) deben adecuarse para satisfacer los requerimientos funcionales y de comportamiento para el acceso al análisis y creación de informes.

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Especificaciones:

- **Coordinador del proveedor:** Persona que realiza la evaluación del contacto.
- **Auditor:** Persona de TM o externo que realiza auditoria N1 y/o N2 a una evaluación ya realizada, este va a poder realizar modificaciones a cualquier nivel.
- **Monitor del proveedor:** Persona que puede realiza una auditoria N1 al coordinador y además, monitoreos a sus agentes.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 121	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- **Proveedor:** Lista de proveedores disponibles para la gestión Inbound - Inb, Outbound - Out y email. Atento, Digitex, Telemark, GSS, Multivoice.
- **Agentes:** Persona del Call Center que realiza tiene el contacto con el usuario final (cliente), a la cual hay que monitorear.
- **Estructura:** Personal que interviene en todo el proceso de calidad.
- **Patrón:** Patrones disponibles en la evaluación de una llamada
- **Programa:** Todos los sub-patrones asociados a cada Patrón
- **CDN:** Código de CDN con su descripción, asociados al “Programa” y éste a su vez al “Patrón”, ver anexo hoja “Patrón-Programa\_CDN” del Anexo 1.
- **Familia:** Agrupación de motivos comunes por lo que llama un cliente.
- **Motivo:** Motivos asociados a cada familia
- **Tipos de errores:** Errores que se van a identificar como Críticos o No Críticos asociados a cada “Programa”.
- **Resoluciones:** Especificación de la “No Resolución” o el impedimento que tuvo el agente para dar la solución al contacto.
- **Edición de evaluaciones:** Son ediciones de una evaluación realizada únicamente por la misma persona que la realizó, debe permitir seleccionar una llamada y reevaluarla. Además, esta opción servirá para modificar una evaluación que haya sido refutada. Ver hoja “Esquema de Estado” del Anexo 1
- **Auditoria de evaluaciones:** Auditorias a los monitoreos ya realizados por quien corresponda (monitor o coordinador del proveedor), servirá para realizar la comparación del monitoreo inicial versus la auditoria. Esta opción debe permitir recupera datos básicos (que no incluya la calificación obtenida en la evaluación previa) de una evaluación para tener la referencia del contacto a auditar, puede haber hasta dos auditorias (N1 y N2). Ver hoja “Esquema de Estado” del anexo 1
- **No conformidades (Refutaciones):** Refutaciones a auditorias realizadas por TM, se debe agregar un campo donde se guarde el motivo de la refutación por parte del monitor del

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 122	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

proveedor, éstas deben ser vistas por las personas que evaluaron el contacto (Auditores TM, Monitor o coordinador del proveedor) para poder modificar la evaluación en caso la refutación sea correcta. Ver hoja “Esquema de Estado” del anexo 1

#### Mantenimientos:

- **Agentes:** Se debe contar con una tabla con los siguientes campos: Nombres, Apellidos, CTI, Gestión/Patrón, fecha de ingreso al patrón, fecha de alta, fecha de cese, antigüedad (antiguo/nuevo, <=30 días es nuevo). Ver la hoja “Agentes” del Anexo 1. Cada agente debe estar asociado a un coordinador de la tabla “Estructura”
- **Estructura:** Tabla que contiene la información de las personas involucradas en todo el sistema (Auditores TM, monitores externos, supervisores externos, coordinadores externos, supervisores TM, analistas TM, analistas externos, otros). ver la hoja “Estructura” del Anexo 1.
- **Proveedores:** Lista de proveedores, ver la hoja “Proveedores” del Anexo 1
- **Patrón:** Patrones disponibles en la evaluación de una llamada, ver hoja “Patrón-Programa\_CDN” del Anexo 1
- **Programa:** Todos los programas asociados a cada Patrón, ver hoja “Patrón-Programa\_CDN” del Anexo 1
- **CDN:** Código de CDN con su descripción, asociados al “Programa” y éste a su vez al “Patrón”, ver hoja “Patrón-Programa\_CDN” del Anexo 1.
- **Familia:** Situaciones, ver hoja “Familia-Motivos” del Anexo 1.
- **Motivo:** Motivos asociados a cada familia, ver hoja “Familia-Motivos” del Anexo 1.
- **Tipos de errores:** Errores que se van a identificar como “Críticos” y “No Críticos” asociados a cada “Programa”. ver la hoja “Tipos Errores” del Anexo 1

Esta información debe registrarse en una tabla que permita hacer el mantenimiento de los tipos de errores, de manera que un error que en un momento es considerado como “No Crítico” pueda ser clasificado como “Crítico” o viceversa, una sugerencia de cómo debería ser la tabla es la siguiente:

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 123</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- Tipos de Resoluciones:** Detalles de la No Resolución, por cada ítem especificado se tiene que hacer un mantenimiento del detalle. Los ítems son: Por Agente, por Procedimiento, por Usuario Final o por Incidencia y cada uno de estos tiene que estar asociado a la entidad (Inbound – Inb, Inbound – Web y Outbound – Out). Ver hoja “Resoluciones” del Anexo 1

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 124	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular.

Se trata de un experimento porque precisamente el investigador provoca una situación para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esa variable, y su efecto en las conductas observadas. El investigador maneja deliberadamente la variable experimental y luego observa lo que sucede en situaciones controladas.

La investigación experimental sigue las siguientes etapas:

1. Delimitar y definir el objeto de la investigación o problema. Consiste en determinar claramente los objetivos del experimento y las preguntas que haya que responder. Después se señalan las variables independientes, las dependientes, los parámetros constantes y la precisión necesaria en la medición de las variables. Se toma en cuenta la bibliografía existente, la región en que interesan los resultados, el equipo disponible y su precisión, y el tiempo y dinero disponibles.
2. Plantear una hipótesis de trabajo. Para hacerlo se debe tener la certeza de qué tipo de trabajo se va a realizar: si se trata de verificar una hipótesis, una ley o un modelo, no hace falta plantear una hipótesis de trabajo; si el trabajo es complemento o extensión de otro, es posible que se pueda usar la hipótesis del trabajo original o hacer alguna pequeña modificación; si el problema por investigar es nuevo, entonces sí es necesario plantear una hipótesis de trabajo. Toda investigación comienza con una suposición, un presentimiento o idea de cómo puede ocurrir el fenómeno. Estas ideas deben estar suficientemente claras para adelantar un resultado tentativo de cómo puede ocurrir dicho fenómeno: éste resultado tentativo es la hipótesis.
3. Elaborar el diseño experimental. Ya conocida la naturaleza del problema (si es de investigación, ampliación o confirmación), la precisión deseada, el equipo adecuado y planteada la hipótesis de trabajo, se debe analizar si la respuesta a nuestro problema va a ser la interpretación de una gráfica, un valor o una relación empírica; esto nos señalará el procedimiento experimental, es decir cómo medir, en qué orden, y qué precauciones tomar al hacerlo. Una vez determinadas estas etapas se procede a diseñar el experimento mediante los siguientes pasos: Determinar todos y cada uno de los componentes del equipo, acoplar los componentes, realizar un experimento de prueba e interpretar tentativamente los resultados y comprobar la precisión, modificando, si es necesario, el procedimiento y/o equipo utilizado.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 125	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

4. Realizar el experimento. Una vez realizado el experimento de prueba y la interpretación tentativa de resultados, realizar el experimento final casi se reduce a llenar columnas, preparadas de antemano, con lecturas de las mediciones, a detectar cualquier anomalía que se presente durante el desarrollo del experimento y a trazar las gráficas pertinentes o calcular el o los valores que darán respuesta al problema.
5. Analizar los resultados. El análisis o interpretación de resultados, ya sean valores, gráficas, tabulaciones, etc., debe contestar lo más claramente posible la o las preguntas planteadas por el problema. En términos generales el análisis comprende los siguientes aspectos: 1) Si el experimento busca confirmar una hipótesis, ley o modelo, los resultados deben poner de manifiesto si hay acuerdo o no entre teoría (la hipótesis, ley o modelo) y los resultados del experimento. Puede suceder que el acuerdo sea parcial; de ser así también se debe presentar en qué partes lo hay, y en cuáles no; 2) Si es un experimento que discrimine entre dos modelos, los resultados deben permitir hacer la discriminación en forma tajante y proporcionar los motivos para aceptar uno y rechazar otro; 3) Si lo que se busca es una relación empírica, ésta debe encontrarse al menos en forma gráfica; lo ideal es encontrar una expresión analítica para la gráfica, es decir encontrar la ecuación. A esta ecuación se le llama empírica porque se obtuvo a través de un experimento y como expresión analítica de una gráfica. Se debe tomar en cuenta que en una gráfica cada punto experimental tiene un margen de error y que en caso de duda —cuando la curva no esté bien determinada—, debe hacerse un mejor ajuste por medio de mínimos cuadrados. Se debe hacer notar que la curva más simple de analizar es la recta y que si no la obtuvimos al graficar nuestros puntos, debemos intentar obtenerla, ya sea cambiando variables o graficando en papel semilogarítmico o log-log.
6. Obtener conclusiones. Ya logrados los resultados del experimento el investigador debe aplicar su criterio científico para aceptar o rechazar una hipótesis o una ley; también es posible que haga alguna conjetura acerca de un modelo, o proponga la creación de otro nuevo, lo que conduciría a un nuevo problema. Generalmente se aplican los siguientes criterios: 1) Rechaza una hipótesis, ley o modelo, cuando comprueba experimentalmente que no se cumple. Basta que exista un solo fenómeno que no pueda explicar para desecharla; 2) Acepta como cierta —pero no como absolutamente cierta— una hipótesis, ley, teoría o modelo, mientras no se tenga la prueba de falla en la explicación de algún fenómeno; 3) Puede suceder que la hipótesis o modelo concuerden sólo parcialmente con el experimento, entonces es necesario especular acerca de las posibles razones de la diferencia entre la teoría y el experimento, y tratar de hacer nuevas hipótesis o modificaciones a la ya existente, lo que conduce a un nuevo problema. En las conclusiones se responden con claridad las preguntas planteadas en el experimento, comprobar si es o no válida nuestra hipótesis de trabajo o el modelo propuesto. Si hay preguntas sin respuesta, establecer el porqué o si amerita, conjeturar acerca de la hipótesis o modelo que describa el fenómeno estudiado.
7. Elaborar un informe por escrito. Sus partes serán: 1) la definición del problema; 2) el procedimiento experimental; 3) resultados; 4) conclusiones. La elaboración del escrito bajo las convenciones de un informe de investigación.

Experimento controlado se refiere a seleccionar dos muestras aleatorias: una sujeta a una variable especial y otra no sujeta a la esa misma variable. Se comparan las características finales de ambas y

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 126	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

entonces se determina el efecto del experimento. Si se presenta una diferencia significativa entre ellas, se analiza la hipótesis y se vuelve a realizar el experimento. La dificultad radica en lograr uniformidad de características en la muestra experimental, y la de control exige precisión en el cálculo de las características.

Diseños experimentales:

Preexperimentales:

Estudio de caso con una sola medición.

Diseño pretest-postest de un solo grupo.

Comparaciones con un grupo estático.

Experimentales:

Diseño de grupo de control pretest-postest.

Diseño de cuatro grupos de Solomon.

Diseño de grupo postest.

Diseños factoriales.

Cuasiexperimentales:

Experimento de series cronológicas.

Diseño de muestras cronológicas equivalentes.

Diseño de materiales equivalentes.

Diseño de grupo de control no equivalente.

Diseños compensados. (Aleatorizados, con tratamientos independientes).

Diseños de muestra separada pretest-postest.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 127	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Diseño de muestra separada pretest-postest, con grupo control.

Diseño de series cronológicas múltiples.

Diseño de ciclo institucional secuento.

Análisis de discontinuidad en la regresión.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN							
		DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	RESULTADOS DEL PROCESO	PROVISIÓN RECURSOS	UBICACIÓN TEMPORAL	
<b>FASES</b>	<b>PRELIMINAR</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	Se realiza una toma fotográfica (Auditoría) a la situación actual de la empresa.	1. DOP 2. Distr. de planta 3. FODA 4. Toma de tiempos 5. Entrevistas personales 6. Consul. a indic. de gestión 7. Monitoreo y testing	Mediante comparación de resultados compatibles/ Se interpretan los resultados de tal manera que se presente enlaces de comparación entre herramientas.	1. Cronómetro 2. Plantillas de evaluación 3. Software de gestión 4. Headsets	21 Días
			Análisis de resultados de la 1º toma de la situación de la empresa.	Diagrama Causa-efecto	Se halla la presencia del problema		4 Días
			Definición de hipótesis y variables	Marco teórico	Definir la hipótesis de solución: Propuesta		2 Días
	<b>EJECUTIVA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	Implementación de la hipótesis (Propuesta)	Propuesta técnica-económica	En la siguiente fase se obtendrá los resultados pertinentes.	Personal de mantenimiento y Soporte al software implementado.	60 Días
			<b>ANALÍTICA</b>	<b>EXPERIMENTACIÓN</b>	Se realiza una 2º toma fotográfica (Auditoría) luego de la implementación de la hipótesis-propuesta.	1. DOP 2. Distr. de planta 3. FODA 4. Toma de tiempos 5. Entrevistas personales 6. Consul. a indic. de gestión 7. Monitoreo y testing	Mediante comparación de resultados compatibles/ Se interpretan los resultados de tal manera que se presente enlaces de comparación entre herramientas.
	Análisis de resultados de la 2º toma de la situación de la empresa.	Diagrama Causa-efecto			¿Se presenta el mismo problema?o¿Ya no está el problema?		7 Días
	<b>EXPOSITIVA</b>	<b>CONCLUSIÓN O LEY</b>	Conclusión e interpretación de resultados	Diagrama Ishikawa (Espinass de pescado)	Se obtiene los resultados finales de la tesis.		7 Días

Tabla # 17: Diseño de la investigación. Fuente: Propia. Elaboración propia, 2010.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 109		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS**

En esta parte del trabajo hemos decidido acorde con los recursos disponibles, que se encuestará a cada agente de manera personal (20 encuestas de 10 minutos cada uno) así como monitoreo de 30 minutos cada uno de manera secreta evaluándolos con plantilla de evaluación (testing) obtenida por T-GESTIONA (Grupo Telefónica Del Perú).

#### **3.3.2 Delimitación temporal**

1 mes para evaluar a todo el personal, y elaborar un reporte con un diagnostico actual de la empresa.

#### **3.3.3 Delimitación poblacional**

Todo el back office cobranza (plataforma de 50 agentes), se realizará el estudio en 20 agentes.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizarán las siguientes actividades como parámetros de medición una vez implementada la solución:

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 110	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

1. DOP (Diagrama de operaciones) de toda la plataforma de cobranza, con el fin de observar la optimización de procesos, análisis y comparación con la estructura que se solía usar.
2. Análisis FODA
3. Distribución de planta como indicar secundario, no afecta los resultados directamente.
4. Toma de tiempos, a cada uno de los agentes, tiempos de gestión así como gestión entre llamadas, manejo del SIP(sistema integral de gestión)
5. Consulta a indicadores de gestión (Bajas del servicio, cobranza mensual, etc.). Básicamente estos indicadores son la parte cuantitativa del proyecto, es el indicador que nos mostrará numéricamente la mejora de la productividad de la solución del problema.
6. Entrevistas personales con agentes y supervisores de la plataforma cobranza.
7. Monitoreo actualizado de la plataforma (Secreto), y hacer la comparativa con el esquema anterior.

### **3.4.1 Diagrama de operación de procesos DOP**

Un diagrama del proceso de la operación es una representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; puede además comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis, por ejemplo el tiempo requerido, la situación de cada paso o si sirven los ciclos de fabricación.

Los objetivos del diagrama de las operaciones del proceso son dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Estudiar las fases del proceso en forma sistemática. Esto con el fin de disminuir las demoras, comparar dos métodos, estudiar las operaciones, para eliminar el tiempo improductivo. Finalmente, estudiar las operaciones y las inspecciones en relación unas con otras dentro de un mismo proceso.

Los diagramas del proceso de la operación difieren ampliamente entre sí a consecuencia de las diferencias entre los procesos que representan.

Los diagramas del proceso de la operación se hacen sobre papel blanco, de tamaño suficiente para este propósito.

Es práctica común encabezar la información que distingue a estos diagramas con la frase diagrama del proceso de operación.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 111	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto o pieza principal.

Elaboración del diagrama de operaciones de proceso:

Antes de empezar a construir el diagrama de operaciones del proceso, el analista debe identificarlo con un título escrito en la parte superior de la hoja. Se usan líneas verticales para indicar el flujo o curso general del proceso a medida que se realiza el trabajo, y se utilizan líneas horizontales que entroncan con las líneas de flujo verticales para indicar la introducción de material, ya sea proveniente de compras o sobre el que se ha hecho algún trabajo durante el proceso.

Los valores de tiempo deben ser asignados a cada operación e inspección.

Utilización del diagrama de operaciones de proceso:

El diagrama de operaciones ayuda a promover y explicar un método propuesto determinado. Como proporciona claramente una gran cantidad de información, es un medio de comparación ideal entre dos soluciones competidoras.

Principales operaciones:

**Operación:** Se dice que hay una operación cuando se modifica de forma intencionada cualquiera de las características físicas o químicas de un objeto como taladrar, cortar, esmerilar, etc. también hay actividades que no modifican las características físicas o químicas de un objeto como escribir, colocar, sujetar, leer, etc.

**Inspección:** Se dice que hay una inspección cuando un objeto es examinado para fines de identificación o para comprobar la cantidad o calidad de cualquiera de sus propiedades.

**Operación – Inspección:** Se dice que hay una operación – inspección cuando a un objeto se le hace una operación y se inspecciona al mismo tiempo, ya sea para verificar sus dimensiones o comprobar algo como: pesar, medir, etc., utilizando una herramienta de ajuste o comprobación.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 112		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

**Traslado o Transporte:** Se dice que hay un transporte cuando un objeto es llevado de un lugar a otro, salvo cuando el traslado es parte de la operación, o sea efectuado por los operarios en su lugar de trabajo, en el curso de una operación o inspección.

**Demora:** Se dice que hay espera o demora con relación a un objeto cuando las condiciones (salvo las que modifiquen intencionalmente las características físicas o químicas del objeto) no permitan o requieran de la ejecución de la acción siguiente prevista. A la demora también se le denomina almacenamiento temporal.

**Almacenamiento:** Existe almacenamiento cuando un objeto es guardado y protegido contra el traslado no autorizado del mismo.

Símbolos, Almacenaje, Operación, Inspección, Transporte, Inspección operación, Demora.

### **Diagrama de operaciones de proceso o cursograma sinóptico**

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al conjunto principal. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes, tolerancia y especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso.

Antes de que se pueda mejorar un diseño se deben examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del producto. Análogamente, antes de que sea posible mejorar un proceso de manufactura conviene elaborar un diagrama de operaciones que permita comprender perfectamente el problema, y determinar en qué áreas de existen las mejores posibilidades de mejoramiento. El diagrama de operaciones de proceso permite exponer con claridad el problema, pues si no se plantea correctamente un problema difícilmente podrá ser resuelto. La información necesaria para elaborar este diagrama se obtiene a partir de observación y medición directas. Es

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 113		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

importante que los puntos exactos de inicio y terminación de la operación en estudio, se identifiquen claramente.

### **Diagramas de procesos**

Para mejorar un trabajo se debe saber exactamente en qué consiste y, excepto en el caso de trabajos muy simples y cortos, rara vez se tiene la certeza de conocer todos los detalles de la tarea. Por lo tanto, se deben observar todos los detalles y registrarlos. Es en ese trabajo que se emplean varios tipos de diagramas y esquemas.

### **Registro y análisis del proceso**

Con el análisis de los procesos se trata de eliminar las principales deficiencias en ellos y además lograr la mejor distribución posible de la maquinaria, equipo y área de trabajo dentro de la planta. Para lograr este propósito, la simplificación del trabajo se ayuda de dos diagramas, que son el diagrama del proceso y el diagrama de flujo o circulación.

### **Diagrama de proceso**

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

## **3.4.2 Distribución de planta**

La distribución de planta es aquella donde esta ordenado todos las áreas específicas de un planta ya sea industrial o de otro giro por lo que es importante reconocer que la distribución de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos y otras demandas ya que esta tiene distribuido todas sus áreas.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 114		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## **Definición de distribución de planta y tipos de distribución de planta**

### **Distribución de planta**

“La ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal de taller “.

“Proceso para determinar la mejor ordenación de los factores disponibles”.

**El objetivo primordial:** Es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo más segura y satisfactoria para los empleados.

### **Otros objetivos**

Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.

Elevación de la moral y satisfacción del obrero.

Incremento de la producción.

Disminución en los retrasos de la producción.

Ahorro de área ocupada.

Reducción del material en proceso.

Acortamiento del tiempo de fabricación.

Disminución de la congestión o confusión.

Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

### **Intereses de la distribución de planta**

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 115		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Interés Económico: Con el que persigue aumentar la producción, reducir los costos, satisfacer al cliente mejorando el servicio y mejorar el funcionamiento de las empresas.

Interés Social: Con el que persigue darle seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

**Principios básicos:** Una buena distribución en planta debe cumplir con seis principios los que se listan a continuación:

Principio de la Integración de conjunto. La mejor distribución es la que integra las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas las partes.

- Principio de la mínima distancia recorrida a igual de condiciones. Es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material entre operaciones sea más corta.
- Principio de la circulación o flujo de materiales. En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución o proceso que este en el mismo orden a secuencia en que se transforma, tratan o montan los materiales.
- Principio de espacio cúbico. La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto vertical como horizontal.
- Principio de la satisfacción y de la seguridad. A igual de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los productores.
- Principio de la flexibilidad. A igual de condiciones, siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

Tipos de distribución de planta

Fundamentalmente existen siete sistemas de distribución en planta:

#### 1. Movimiento de material

Probablemente el elemento mas comúnmente movido. El material se mueve de un lugar de trabajo a otro, de una operación a la siguiente.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 116		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Ejemplo: Planta de embotellado, refinería de petróleo, fábrica de automóviles, etc.

## 2. Movimiento del hombre

Los operarios se mueven de un lugar de trabajo al siguiente, llevando a cabo las operaciones necesarias sobre cada pieza de material. Esto raramente ocurre sin que los hombres lleven consigo maquinaria (al menos sus herramientas).

Ejemplo: Estibado de material en almacén, mezcla de material en hornos de tratamientos o en cubas.

## 3. Movimiento de maquinaria

El trabajador mueve diversas herramientas o máquinas dentro de un área de trabajo para actuar sobre una pieza grande.

Ejemplo: Máquina de soldar portátil. Forja portátil, etc.

## 4. Movimiento de material y de hombres

El hombre se mueve con el material llevando a cabo una cierta operación en cada máquina o lugar de trabajo.

Ejemplo: Instalación de piezas especiales en una cadena de producción.

## 5. Movimiento de material y de maquinaria

Los materiales y la maquinaria o herramientas van hacia los hombres que llevan a cabo la operación. Raramente práctico, excepto en lugares de trabajo individuales.

Ejemplo: Herramientas y equipo moviéndose a través de una serie de operaciones de mecanización.

## 6. Movimiento de hombres y de maquinaria

Los trabajadores se mueven con la herramienta y el equipo generalmente alrededor de una gran pieza fija.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 117		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Ejemplo: Pavimentación de una autopista.

7. Movimiento de materiales, hombres y maquinaria.

Generalmente es demasiado caro e innecesario el mover los tres elementos.

Ejemplo: Ciertos tipos de trabajo de montaje, en los que las herramientas y materiales son de pequeño tamaño.

Otros tipos clásicos de distribución son cuatro:

1) Distribución por posición fija:

Se trata de una distribución en la que el material o el componente permanecen en lugar fijo. Todas las herramientas, maquinaria, hombres y otras piezas del material concurren a ella.

Ejemplo: construcción de un puente, un edificio, un barco de alto tonelaje.

2) Distribución por proceso o por Fusión:

En ella todas las operaciones del mismo proceso están agrupadas.

Ejemplo: hospitales: pediatría, maternidad, cuidados intensivos.

3) Distribución por producción en cadena, en línea o por producto:

En esta, producto o tipo de producto se realiza en un área, pero al contrario de la distribución fija. El material está en movimiento.

Ejemplo: Manufactura de pequeños aparatos eléctricos: tostadoras, planchas, batidoras; Aparatos mayores: lavadoras, refrigeradoras, cocinas;

Equipo electrónico: computadoras, equipos de discos compactos; y Automóviles.

4) Distribución por grupo o por células de fabricación.

 	<b>BORRADOR 3</b>		<b>Revisado:</b>	<b>Versión:</b>
	Página 118		<b>ARNGA</b>	<b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b>	<b>Fecha:</b>
			<b>RGM</b>	<b>30/7/10</b>

La distribución por células de fabricación consiste en la agrupación de las distintas máquinas dentro de diferentes centros de trabajo, denominadas celdas o células, donde se realizan operaciones sobre múltiples productos con formas y procesos similares.

Ventajas de tener una buena distribución

1. Disminución de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
2. Circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos en elaboración, etc.
3. Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
4. Seguridad del personal y disminución de accidentes.
5. Localización de sitios para inspección, que permitan mejorar la calidad del producto.
6. Disminución del tiempo de fabricación.
7. Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
8. Incremento de la productividad y disminución de los costos.

### **3.4.3 Toma de tiempos**

#### 1.1 Definición

Es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número de observaciones, el tiempo para llevar a cabo una tarea determinada con arreglo a una norma de rendimiento preestablecido.

#### 1.2 Alcance

Se deben compaginar las mejores técnicas y habilidades disponibles a fin de lograr una eficiente relación hombre-máquina. Una vez que se establece un método, la responsabilidad de determinar el tiempo requerido para fabricar el producto queda dentro del alcance de este trabajo. También está incluida la responsabilidad de vigilar que se cumplan las normas o estándares predeterminados, y de que los trabajadores sean retribuidos adecuadamente según su rendimiento. Estas medidas incluyen también la definición del problema en relación con el costo esperado, la reparación del trabajo en diversas operaciones, el análisis de cada una de éstas para determinar los procedimientos de manufactura más económicos según la producción considerada, la utilización de

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 119		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

los tiempos apropiados y, finalmente, las acciones necesarias para asegurar que el método prescrito sea puesto en operación cabalmente.

### 1.3 Desarrollo

A pesar de que a Frederick W. Taylor se le considera el padre del estudio de tiempos, esta práctica ya se venía dando desde 1760, por un francés apellidado Perronet quién realizó estudios sobre la fabricación de alfileres del no. 6. Setenta años mas tarde, Charles Babbage hizo estudios de tiempos relacionados con alfileres comunes del no. 11, y cuyos resultados sorprendieron ya que determinó que una libra de alfileres (5,546 unidades) debían fabricarse en 7.6892 horas.

En 1881, Taylor comenzó su trabajo de estudio de tiempos y doce años después desarrolló un sistema basado en "tareas" en donde proponía que la administración de una empresa debía encargarse de planear el trabajo de cada empleado por lo menos con un día de anticipación y que cada hombre debía recibir instrucciones por escrito que describieran su tarea a detalle para evitar confusiones.

En 1903, en la reunión de la A.S.M.E efectuada en Saratoga, Taylor presentó su famoso artículo " Administración del taller", cuya metodología fue aceptada por muchos industriales reportando resultados muy satisfactorios. En 1917, C. Bernard Thompson informó acerca de 113 plantas o fábricas que habían implantado la " administración científica".

De ellas, 59 consideraron que habían tenido éxito rotundo, 20 sólo éxito parcial y 34 un fracaso completo. Finalmente, en julio de 1947 se aprueba una ley que permite utilizar el estudio de tiempos en la Secretaría de Guerra de los Estados Unidos. En la actualidad no existe ninguna restricción en la aplicación de estudio de tiempos en ninguna empresa o país industrializado.

### 1.4 Elementos y preparación para el Estudio de tiempos

Es necesario que, para llevar a cabo un estudio de tiempos, el analista tenga la experiencia y conocimientos necesarios y que comprenda en su totalidad una serie de elementos que a continuación se describen para llevar a buen término dicho estudio.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 120		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Selección de la operación. Que operación se va a medir. Su tiempo, en primer orden es una decisión que depende del objetivo general que perseguimos con el estudio de la medición. Se pueden emplear criterios para hacer la elección:

- a. El orden de las operaciones según se presentan en el proceso

Costo anual d operación = (actividad anual) (tiempo de operación) (salario horario)

- b. La posibilidad de ahorro que se espera en la operación. Relacionado con el costo anual de la operación que se calcula mediante la siguiente ecuación:

- c. Según necesidades específicas.

**Selección del operador.** Al elegir al trabajador se deben considerar los siguientes puntos:

Habilidad, deseo de cooperación, temperamento, experiencia

#### **Actitud frente al trabajador**

- El estudio debe hacerse a la vista y conocimiento de todos
- El analista debe observar todas las políticas de la empresa y cuidar de no criticarlas con el trabajador
- No debe discutirse con el trabajador ni criticar su trabajo sino pedir su colaboración.
- Es recomendable comunicar al sindicato la realización de estudios de tiempos.
- El operario espera ser tratado como un ser humano y en general responderá favorablemente si se le trata abierta y francamente.

**Análisis de comprobación del método de trabajo.** Nunca debe cronometrar una operación que no haya sido normalizada.

La normalización de los métodos de trabajo es el procedimiento por medio del cual se fija en forma escrita una norma de método de trabajo para cada una de las operaciones que se realizan en la fábrica.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 121		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

En estas normas se especifican el lugar de trabajo y sus características, las máquinas y herramientas, los materiales, el equipo de seguridad que se requiere para ejecutar dicha operación como lentes, mascarilla, extinguidotes, delantales, botas, etc. Los requisitos de calidad para dicha operación como la tolerancia y los acabados y por último, un análisis de los movimientos de mano derecha y mano izquierda.

Un trabajo estandarizado o con normalización significa que una pieza de material será siempre entregada al operario de la misma condición y que él será capaz de ejecutar su operación haciendo una cantidad definida de trabajo, con los movimientos básicos, mientras siga usando el mismo tipo y bajo las mismas condiciones de trabajo.

La ventaja de la estandarización del método de trabajo resulta en un aumento en la habilidad de ejecución del operario, lo que mejora la calidad y disminuye la supervisión personal por parte de los supervisores; el número de inspecciones necesarias será menor, lográndose una reducción en los costos.

### **Ejecución del estudio de tiempos**

Obtener y registrar toda la información concerniente a la operación

Es importante que el analista registre toda la información pertinente obtenida mediante observación directa, en previsión de que sea menester consultar posteriormente el estudio de tiempos.

La información se puede agrupar como sigue:

- \* Información que permita identificar el estudio de cuando se necesite.
- \* Información que permita identificar el proceso, el método, la instalación o la máquina
- \* Información que permita identificar al operario
- \* Información que permita describir la duración del estudio.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 122		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Es necesario realizar un estudio sistemático tanto del producto como del proceso, para facilitar la producción y eliminar ineficiencias, constituyendo así el análisis de la operación y para lo que se debe considerar lo siguiente:

- Objeto de la operación
- Diseño de la pieza
- Tolerancias y especificaciones
- Material
- Proceso de manufactura
- Preparación de herramientas y patrones
- Condiciones de trabajo
- Manejo de materiales
- Distribución de máquinas y equipos
- Principios de economía de movimientos

**I. Objeto de la operación.** Hay que determinar si una operación es necesaria antes de tratar de mejorarla. Si una operación no tiene objeto útil, o puede ser reemplazada o combinada con otra, debe ser eliminada por lo que se puede suspender el análisis de dicha operación.

**II. Diseño de la pieza.** El diseño de los productos utilizados en un departamento es importante. El diseño determina cuando un producto satisfará las necesidades del cliente. Éste es un factor de mayor importancia que el costo. Los diseños no son permanentes y pueden ser cambiados. Es necesario investigar el diseño actual para ver si éste puede ser cambiado con el objeto de reducir el costo de manufactura sin afectar la utilidad del producto.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 123		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

III. **Tolerancias y eficiencias.** Las especificaciones son establecidas para mantener cierto grado de calidad. La reputación y demanda de los productos depende del cuidado de establecer y mantener especificaciones correctas. Las tolerancias y especificaciones nunca deben ser aceptadas a simple vista. A menudo una investigación puede revelar que una tolerancia estricta es innecesaria o que por el contrario, haciéndola muy rigurosa, se pueden facilitar las operaciones subsecuentes de ensamble.

IV. **Material.** Los materiales constituyen un gran porcentaje del costo total de cada producto por lo que la selección y uso adecuado de estos materiales es importante; Una selección adecuada de éstos da al cliente un producto terminado más satisfactorio, reduce el costo de la pieza acabada y reduce los costos por desperdicio, lo que hace posible vender el producto a un precio menor.

V. **Proceso de manufactura.** Existen varias formas de producir una pieza. Se desarrollan continuamente mejores métodos de producción. Investigar sistemáticamente los procesos de manufactura ideará métodos eficientes.

VI. **Preparación de herramientas y patrones.** La magnitud justificada de aditamentos y patrones para cualquier trabajo, se determina principalmente por el número de piezas que van a producirse. En trabajos de baja actividad únicamente se justifican aditamentos y patrones especiales que sean primordiales. Una alta actividad usualmente justifica utensilios especiales debido a que el costo de los mismos se prorratea sobre un gran número de unidades.

En trabajos e alta actividad, es importante efectuar reducción en tiempos unitarios de producción hasta un valor mínimo absoluto. Una buena práctica de preparación y utensilios no sucede por casualidad, ésta debe ser planeada.

VII. **Condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo continuamente deberán ser mejoradas, para que la planta esté limpia, saludable y segura. Las condiciones de trabajo afectan directamente al operario.

Las buenas condiciones de trabajo se reflejan en salud, producción total, calidad del trabajo y moral del operario. Pequeñas cosas, tales como colocar fuentes centrales de agua potable, dispositivos con tabletas de sal para los días calurosos, etc., mantienen al operario en condiciones que le hacen tener interés y cuidado en su trabajo.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 124	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

VIII. **Manejo de materiales.** La producción de cualquier producto requiere que sus partes sean movidas. Aunque la carga sea grande y movida a distancias grandes o pequeñas, este manejo debe analizarse para ver si el movimiento se puede hacer de un modo más eficiente. El manejo añade mayor costo al producto terminado, por razón del tiempo y mano de obra empleados. Una buena regla para recordar es que, la pieza menos manejada reduce el costo de producción.

IX. **Distribución de maquinaria y equipo.** Las estaciones de trabajo y las máquinas deben disponerse en tal forma que la serie sistemática de operaciones en la fabricación de un producto sea más eficiente y con un mínimo de manejo.

X. **Principios de economía de movimientos.** Las mejoras de métodos no necesariamente envuelven cambios en el equipo y su distribución. Un análisis cuidadoso de la localización de piezas en el área de trabajo y los movimientos requeridos para hacer una tarea, resultan a menudo en mejoras importantes. Una de las fuentes de mayores gastos inútiles en la industria está en el trabajo que es ejecutado al hacer movimientos innecesarios o inefectivos. Este desperdicio puede evitarse aplicando los principios experimentados de economía de movimientos.

### 1.5 Equipo utilizado

El estudio de tiempos exige cierto material fundamental como lo son: un cronómetro o tabla de tiempos, una hoja de observaciones, formularios de estudio de tiempos y una tabla electrónica de tiempos.

Generalmente se utilizan dos tipos de cronómetros, el ordinario y el de vuelta a cero. Respecto a la tabla de tiempos, consiste en una tabla de tamaño conveniente donde se coloca la hoja de observaciones para que pueda sostenerla con comodidad el analista, y en la que se asegura en la parte superior un reloj para tomar tiempos. La hoja de observaciones contiene una serie de datos como el nombre del producto, nombre de la pieza, número de parte, fecha, operario, operación, nombre de la máquina, cantidad de observaciones, división de la operación en elementos, calificación, tiempo promedio, tiempo normal, tiempo estándar, meta por hora, la meta por día y el nombre del observador.

	<b>BORRADOR 3</b> Página 125	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

La tabla electrónica de tiempos es una hoja hecha en Excel donde se inserta el tiempo observado y automáticamente ella calculará tiempo estándar, producción por hora, producción por turno y cantidad de operarios necesarios.

### 3.4.4 Indicadores de gestión

Presentar a los participantes los conceptos relacionados con la teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación práctica.

Gestión. Consiste en modificar una situación actual en una situación futura esperada. Se requiere conocer el estado actual y las coordenadas de la situación futura.



Diagrama # 16: Indicadores de Gestión. Fuente: Internet. Elaboración propia, 2010.

### 3.4.5 Entrevistas personales

La Entrevista es uno de los medios más utilizados no solo para la selección de personal, sino que también es un medio de extracción de información incluso con personal interno de la empresa. Se mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 126		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

### 3.4.6 Monitoreo y testing

Si bien el monitoreo de las acciones y la evaluación de resultados han estado siempre presentes como preocupación y como requisito en el diseño de las políticas sociales, generalmente se los considera como dimensiones externas, controladoras y posteriores al proceso de desarrollo e implementación. Sin embargo, sin ellos no se dispone de insumos para orientar el rumbo y, menos aún, la mejora continua. Sólo conociendo lo que pasa se puede transformar. Por ello, una concepción sistémica e integral de las políticas requiere incorporar el Monitoreo y la Evaluación como componente, en cuanto ambos son herramientas interdependientes y básicas para la gestión. Por tanto, no pueden pensarse como acciones a encarar en forma separada y a encarar luego de finalizada la intervención. Sin ellos, el aprendizaje individual e institucional no es posible.

El Monitoreo es el proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. Es, por tanto, condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la Evaluación.

Para que el monitoreo sea exitoso requiere del establecimiento de un sistema de información gerencial, identificando a los usuarios de la información, identificando los tipos de información prioritaria, vinculando las necesidades y las fuentes de información, estableciendo métodos apropiados para efectuar la recopilación de datos e identificando los recursos necesarios.

La Evaluación, es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. Por ello, se constituye en una herramienta para la transformación que arroja luz sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, o sea transfiere buenas prácticas. Desde esta concepción, el Monitoreo y la Evaluación tienen que ser coherentes con su objeto de análisis, o sea, en nuestro caso, la política de formación y, por tanto, deben colocar en el centro del análisis al sujeto situado en su contexto lo cual implica incorporar la

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 127		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

perspectiva de género y concebirse como una herramienta para la acción y para habilitar e incluir la participación de los diferentes actores.

A su vez ambos tienen que efectuarse durante toda la intervención lo que, en el caso de la evaluación, plantea la necesidad, como mínimo, de una evaluación ex ante, una evaluación intermedia y otra ex post.

### 3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.5.1 Diagrama de Causa Efecto (Ishikawa)

Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. El Diagrama de Causa y Efecto es un instrumento eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan el problema. Su ventaja consiste en el poder visualizar las diferentes cadenas Causa y Efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios. Sin embargo, algún de estos factores pueden contribuir posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de estas causas.

Cuando se estudian problemas de fallos en equipos, estas pueden ser atribuidas a múltiples factores. Cada uno de ellos puede contribuir positiva o negativamente al resultado en mayor proporción, siendo necesario recoger la mayor cantidad de causas para comprobar el grado de aporte de cada uno e identificar los que afectan en mayor proporción. Para resolver esta clase de problemas, es necesario disponer de un mecanismo que permita observar la totalidad de relaciones causa-efecto.

Un Diagrama de Causa y Efecto facilita recoger las numerosas opiniones expresadas por el equipo sobre las posibles causas que generan el problema. Se trata de una técnica que estimula la participación e incrementa el conocimiento de los participantes sobre el proceso que se estudia.

#### **Construcción del diagrama de Causa y Efecto.**

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 128	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Esta técnica fue desarrollada por el Doctor Kaoru Ishikawa en 1953 cuando se encontraba trabajando con un grupo de ingenieros de la firma Kawasaki Steel Works. El resumen del trabajo lo presentó en un primer diagrama, al que le dio el nombre de Diagrama de Causa y Efecto. Su aplicación se incrementó y llegó a ser muy popular a través de la revista Gemba To QC (Control de Calidad para Supervisores) publicada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Debido a su forma se le conoce como el diagrama de Espina de Pescado. El reconocido experto en calidad Dr. J.M. Juran publicó en su conocido Manual de Control de Calidad esta técnica, dándole el nombre de Diagrama de Ishikawa.

El Diagrama de Causa y Efecto es un gráfico con la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar
- Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.

El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo. Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.

Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.

A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.

El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio, etc.

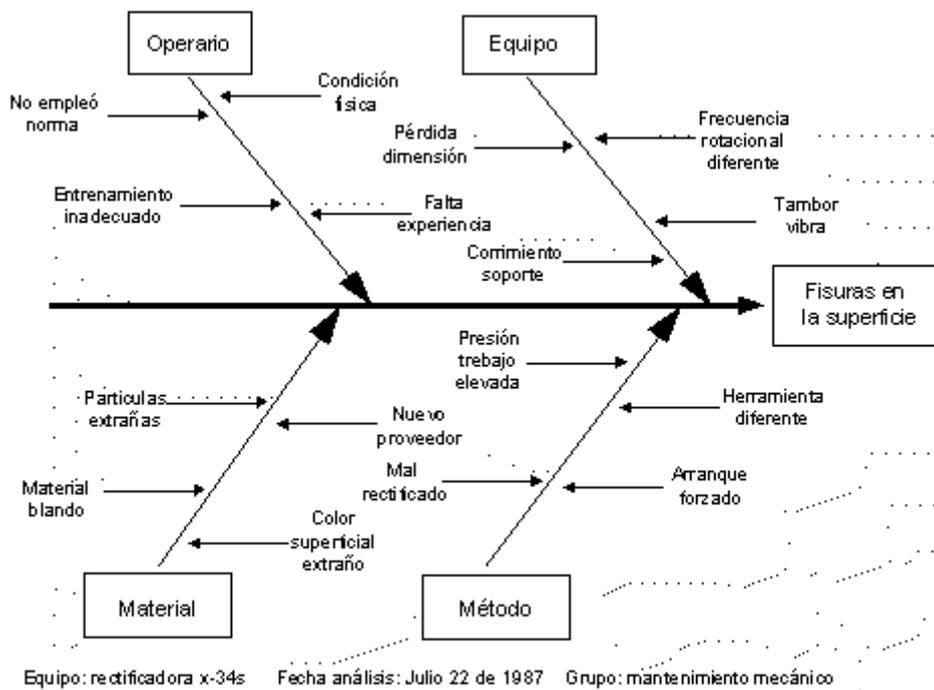


Gráfico # 9: Diagrama Ishikawa. Fuente: [www.eduteca.com](http://www.eduteca.com). Elaboración propia, 2010.

### Estructura de un diagrama de Causa y Efecto.

Buena parte del éxito en la solución de un problema está en la correcta elaboración del Diagrama de Causa y Efecto. Cuando un equipo trabaja en el diagnóstico de un problema y se encuentra en la fase de búsqueda de las causas, seguramente ya cuenta con un Diagrama de Pareto. Este diagrama ha sido construido por el equipo para identificar las diferentes características prioritarias que se van a considerar en el estudio de causa-efecto. Este es el punto de partida en la construcción del diagrama de Causa y Efecto.

Para una correcta construcción del Diagrama de Causa y Efecto se recomienda seguir un proceso ordenado, con la participación del mayor número de personas involucradas en el tema de estudio.

El Doctor Kaoru Ishikawa sugiere la siguiente clasificación para las causas primarias. Esta clasificación es la más ampliamente difundida y se emplea preferiblemente para analizar problemas de procesos y averías de equipos; pero pueden existir otras alternativas para clasificar las causas principales, dependiendo de las características del problema que se estudia.

### Causas debidas a la materia prima

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 130		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Se tienen en cuenta las causas que generan el problema desde el punto de vista de las materias primas empleadas para la elaboración de un producto. Por ejemplo: causas debidas a la variación del contenido mineral, pH, tipo de materia prima, proveedor, empaque, transporte etc. Estos factores causales pueden hacer que se presente con mayor severidad una falla en un equipo.

### **Causas debidas a los equipos**

En esta clase de causas se agrupan aquellas relacionadas con el proceso de transformación de las materias primas como las máquinas y herramientas empleadas, efecto de las acciones de mantenimiento, obsolescencia de los equipos, cantidad de herramientas, distribución física de estos, problemas de operación, eficiencia, etc.

### **Causas debidas al método**

Se registran en esta espina las causas relacionadas con la forma de operar el equipo y el método de trabajo. Son numerosas las averías producidas por estrelladas de los equipos, deficiente operación y falta de respeto de los estándares de capacidades máximas.

### **Causas debidas al factor humano**

En este grupo se incluyen los factores que pueden generar el problema desde el punto de vista del factor humano. Por ejemplo, falta de experiencia del personal, salario, grado de entrenamiento, creatividad, motivación, pericia, habilidad, estado de ánimo, etc.

Debido a que no en todos los problemas se pueden aplicar las anteriores clases, se sugiere buscar otras alternativas para identificar los grupos de causas principales. De la experiencia se ha visto frecuentemente la necesidad de adicionar las siguientes causas primarias:

### **Causas debidas al entorno.**

Se incluyen en este grupo aquellas causas que pueden venir de factores externos como contaminación, temperatura del medio ambiente, altura de la ciudad, humedad, ambiente laboral, etc.

### **Causas debidas a las mediciones y metrología.**

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 131		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Frecuentemente en los procesos industriales los problemas de los sistemas de medición pueden ocasionar pérdidas importantes en la eficiencia de una planta. Es recomendable crear un nuevo grupo de causas primarias para poder recoger las causas relacionadas con este campo de la técnica. Por ejemplo: descalibraciones en equipos, fallas en instrumentos de medida, errores en lecturas, deficiencias en los sistemas de comunicación de los sensores, fallas en los circuitos amplificadores, etc.

El animador de la reunión es el encargado de registrar las ideas aportadas por los participantes. Es importante que el equipo defina la espina primaria en que se debe registrar la idea aportada. Si se presenta discusión, es necesario llegar a un acuerdo sobre donde registrar la idea. En situaciones en las que es difícil llegar a un acuerdo y para mejorar la comprensión del problema, se pueden registrar una misma idea en dos espinas principales. Sin embargo, se debe dejar esta posibilidad solamente para casos extremos.

### **Interpretación del Diagrama de Causa y Efecto.**

En este paso se debe leer y obtener las conclusiones de la información recogida. Para una correcta utilización es necesario asignar el grado de importancia a cada factor y marcar los factores de particular importancia que tienen un gran efecto sobre el problema. Este paso es fundamental dentro de la metodología de la calidad, ya que se trata de un verdadero diagnóstico del problema o tema en estudio. Para identificar las causas más importantes se pueden emplear los siguientes métodos:

#### **Diagnóstico con información cualitativa**

Cuando se dispone en un Diagrama de Causa y Efecto numerosa información cualitativa, opiniones o frases, es el caso de causas relacionadas con la motivación del personal, falta de capacitación, sentido de pertenencia y otras causas difícilmente cuantificables, es necesario procesar esta información a través de técnicas especiales como el Diagrama de Afinidad y Diagrama de Relaciones. Esta clase de técnicas facilitan el proceso información verbal y su priorización en base a la búsqueda de relaciones Causa y Efecto. Se recomienda consultar estas técnicas en un manual especializado.

#### **Diagnóstico cuantitativo**

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 132		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Cuando el Diagrama de Causa y Efecto contiene causas que son cuantificables y para las cuales podemos tener facilidad de recolección de datos, se recomienda realizar una evaluación del grado de contribución de cada una de las posibles causas al efecto. Esta clase de estudios se realizan empleando procedimientos estadísticos simples como el Diagrama de Dispersión y empleando el Papel Binomial como complemento.

Estas técnicas permiten evaluar en una forma fácil el grado en de contribución de cada causa al efecto. Con cada uno de los grados de contribución obtenidos a través del Papel Binomial y expresados en porcentaje (%), se podrá construir un Diagrama de Pareto e identificar la causa que más aporta al problema.

### **Cuidados a tener con el diagnóstico a través del diagrama de Causa y Efecto**

Para el estudio de los problemas de averías de equipos, el análisis de factores o de calidad sin haber realizado un estudio profundo del equipo, sus mecanismos, estructura y funciones, puede conducir a soluciones superficiales. Frecuentemente la construcción del Diagrama Causa y Efecto se realiza a través de la tormenta de ideas, sin tener la posibilidad de validar y verificar a través de la inspección, si un determinado factor aportado por una persona del grupo de estudio contribuye o está presente en el problema que se estudia. De esta forma, los diagramas se hacen complejos, con numerosos factores y la priorización e identificación de estos factores es difícil debido a las relaciones complejas que existen entre estos factores.

Una práctica deficiente y frecuente en los estudios de averías empleando el diagrama Causa y Efecto (C-E) consiste en que ciertos integrantes del equipo de estudio, forzan conclusiones relacionadas con el factor humano como las causas más importantes de la avería. Una vez construido el diagrama C-E el equipo llega a conclusiones como " los factores causales de la pérdida está en un alto porcentaje relacionados con la falta de formación de personal, experiencia, desmotivación, presión de los superiores, etc." No se quiere decir que estos temas no sean vitales; pero ante problemas técnicos de equipamiento, debido a la falta de información y al no poder priorizar los factores con datos, se especula y finalmente se evade el problema central, que en conclusión es un problema técnico.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 133		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Otra situación anormal y que hay que evitar en el uso del Diagrama C-E durante el análisis de las causas, consiste en la omisión de factores causales, debido a que no se realiza una observación directa de la forma como se relacionan las variables. La falta de evaluación del problema in situ no permite reducir los problemas en forma dramática; simplemente se eliminan parcialmente algunos de los factores causales.

Consideramos que esta metodología es lo suficientemente útil y brinda beneficios importantes, especialmente para mejorar el conocimiento del personal, ya que facilita un medio para el diálogo sobre los problemas de la planta. El empleo del diagrama C-E ayuda a preparar a los equipos para abordar metodologías complementarias, que requieren un mayor grado de disciplina y experiencia de trabajo en equipo. El enfoque de calidad se puede emplear como un primer paso en la mejora de problemas esporádicos, que también hay que eliminarlos; una vez alcanzadas estas mejoras y como parte del proceso de mejora continua, se podrá continuar el trabajo de eliminación de factores causales empleando la metodología sugerida por el TPM.

### **3.5.2 ANÁLISIS FODA**

El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 134	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>



Gráfico # 10: Análisis FODA. Fuente: Educaweb. Elaboración terceros, 2009

### La planificación estratégica

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 135	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- Determinación de la estrategia a emplear

#### Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

#### Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

#### Análisis Interno

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 136		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

#### Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

#### Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

El mexicano Raúl Francisco Díaz Mortera nos dice en su frase "Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas".

#### Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	de Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 138	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

Diagrama # 17: Diagrama FODA. Fuente: [www.eduteca.com](http://www.eduteca.com). Elaboración propia, 2010.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

#### Origen

El origen de la palabra estrategia se remonta al arte de la guerra, en especial al libro que lleva este título escrito por Sun Tzu, donde se plantea: "No sólo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo."

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

### 3.6 PROCEDIMIENTO

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE PRELIMINAR</b>																
Auditoría a la situación actual	■	■	■													
Análisis de resultados				■												
Definición de hipótesis																
<b>FASE EJECUCIÓN</b>																
Implementación de hipótesis					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
<b>FASE ANÁLITICA</b>																
2º Auditoría														■	■	
Análisis de resultados															■	
<b>FASE EXPOSITIVA</b>																
Conclusión e interpretación																■

Diagrama # 18: Diagrama de Gant- Procedimiento. Fuente: Propia. Elaboración propia, 2010.

En la primera preliminar del proyecto se usará 5 tipos de instrumentación técnico-científica para el levantamiento de información de campo, para luego obtener un diagnóstico usando el diagrama Causa-Efecto y análisis FODA con el cual empezar a trabajar, tales instrumentos son: Diagrama de operaciones del proceso, Distribución de planta, Toma de tiempos, Entrevistas personales, Indicadores de gestión y Monitoreo y testing para la primera parte.

**PRIMERA PARTE O FASE PRELIMINAR: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS**

**1. Levantamiento de información de campo:**

- DOP

		<b>BORRADOR 3</b>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
Página 140			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

- Distribución de planta
- Toma de tiempos
- Entrevistas personales
- Indicadores de gestión
- Monitoreo y testing

**2. Análisis de datos:**

- Diagrama de Causa- efecto
- Análisis FODA

**SEGUNDA PARTE O FASE EJECUTIVA:** IMPLEMENTACIÓN DE HIPÓTESIS COMO PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

- Propuesta de solución como implementación.

**TERCERA PARTE O FASE ANALÍTICA:** EXPERIMENTACIÓN. LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS, ANÁLISIS DE RESULTADOS.

**3. Levantamiento de información de campo:**

- DOP
- Distribución de planta
- Toma de tiempos
- Entrevistas personales
- Indicadores de gestión
- Monitoreo y testing

**4. Análisis de datos:**

- Diagrama de Causa- efecto
- Análisis FODA

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 141</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

**CUARTA PARTE O FASE EXPOSITIVA:** BRINDAR LA CONCLUSIÓN DE LA EXPERIMENTACIÓN LUEGO DEL ANÁLISIS.

Conclusión o ley.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 142		<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
			<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

## II. FASE EJECUTIVA - HIPÓTESIS

## CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SISTEMA DE VARIABLES

### 4.1 Formulación de hipótesis

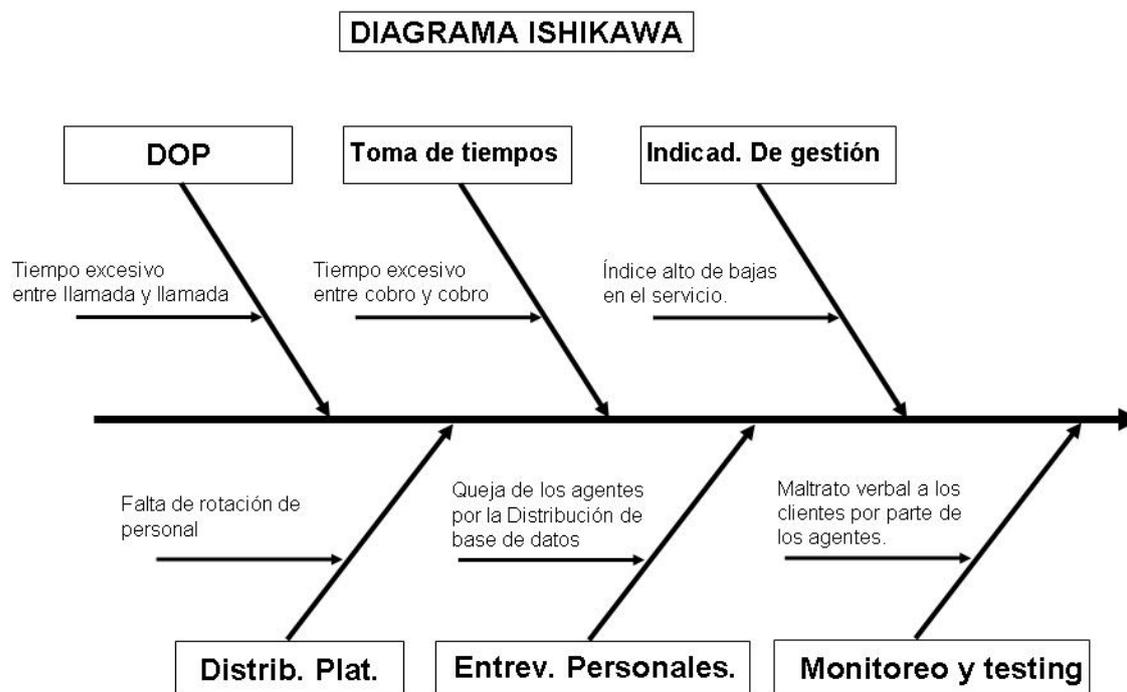


Diagrama # 19: Diagrama Ishikawa- formulación de hipótesis. Fuente: Elaboración propia, 2010.

Donde se realizaron las siguientes OBSERVACIONES preliminares con la ayuda del diagrama Ishikawa:

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 144	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/7/10</b>

1. Que los agentes toman tiempo excesivo entre cobro y cobro.
2. Maltrato verbal a los clientes por parte de los agentes.
3. Queja en los agentes de cobranza por la mala distribución de base.
4. Índice alto de bajas en el servicio.

Con dichas OBSERVACIONES preliminares se utilizó diagrama **¿Por qué? - ¿Por que?**

#### **PREGUNTAS DERIVADAS DEL DIAGRAMA ¿Por qué? - ¿Por que?**

1. ¿Por qué los agentes se demoran “mucho” entre cobro y cobro?
2. ¿Por qué en los resultados hay “maltrato verbal” a los clientes externos?
3. ¿Por qué los agentes se quejan de la distribución de base de datos?”?
4. ¿Por qué el índice de bajas en el servicio es alto? Ver ANEXO 3

\*NOTA: “Tiempo excesivo”: Por encima de los estándares en otras compañías de Telefonía de larga distancia, donde se escogió a T-GESTIONA (Grupo Telefónica Del Perú).

\*NOTA: “maltrato verbal”: Fuera de los estándares de tele-gestión de las principales compañías de telefonía, donde se escogió a T-GESTIONA (Grupo Telefónica Del Perú) con la “plantilla de testing”.

#### **RESPUESTAS (ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES)**

1. Porque los clientes no quieren pagar/ aún no les toca.
2. Porque los clientes no quieren pagar, por eso “maltratan verbalmente” al cliente.
3. Porque los clientes no quieren pagar/ por mala distribución de BD.
4. Porque los clientes reciben maltrato verbal de la compañía, por eso no pagan.

## DIAGRAMA ¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ?

Nº	OBSERVACIONES AUDITORIA			Fuente del problema	Sugerencias
	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA	INTERROGANTE DE ANÁLISIS	RESPUESTAS (Entrevistas personales)		
1	Los agentes toman tiempo excesivo entre cobro y cobro.	¿Por qué los agentes se toman "tiempo excesivo" entre cobro y cobro?	Porque los clientes no quieren pagar/ aún no les toca.	Mala distribución de base de datos, la repartición no es compatible con la fecha de pago, los agentes llaman a clientes para cobrarles sin que les toque pagar.	Cambiar la distribución de base de datos
2	Maltrato verbal a los clientes por parte de los agentes.	¿Por qué en los resultados hay "maltrato verbal" a los clientes externos?	Porque los clientes no quieren pagar, por eso "maltratan verbalmente" al cliente.	Los clientes no pagan porque tienen algún reclamo pendiente (sin solucionar), aún no les toca pagar (Fecha de pago), etc. Por este hecho los agentes sobrepasan los estándares de calidad a los clientes. La mala distribución de base de datos ocasiona esto.	Cambiar la distribución de base de datos
3	Queja de los agentes de cobranza por la mala distribución de base.	¿Por qué los agentes se quejan de la distribución de base de datos?"	Porque los clientes no quieren pagar/ por mala distribución de BD.	Mala distribución de base de datos.	Cambiar la distribución de base de datos
4	Índice alto de bajas en el servicio.	¿Por qué el índice de bajas en el servicio es alto?	Porque los clientes reciben maltrato verbal de los agentes de cobranza de la compañía, por eso no pagan.	Falta de solución de reclamos en línea, debemos tener en cuenta que los agentes comisionan por cobranza, no por solución de problemas.	Implementar un nuevo sistema de gestión que soporte las operaciones de cobranza.

Diagrama # 20: Diagrama ¿Por qué?¿Por qué? Formulación de hipótesis. Fuente: Propia. Elaboración propia, 2010.

## HIPÓTESIS

La hipótesis salió de la fuente del problema (Ver diagrama # 20- sección: *fuentes del problema*, donde vemos que hay una fuente similar en cada observación de la auditoría, donde pudimos concluir la siguiente hipótesis:

Los clientes no quieren pagar, porque la compañía no se está basando en el principio de “Gestión de Calidad de atención al cliente” según los estándares de Gestión de calidad y atención de incidencias IRAM 9001-2000, el origen se basa en la falta de un software aplicativo con énfasis en la gestión de calidad y distribución de base de datos.

## ANÁLISIS FODA

Se eligió este problema porque se halló que este era el cuello de botella que la empresa necesita cortar lo más pronto posible basándonos en un análisis FODA realizado minuciosamente.

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Mano de obra barata. 2. Acento neutro por parte del trabajador peruano. 3. Uso de tecnología de última generación.	1. Incremento del número de clientes mensuales. 2. Crecimiento de las IT a nivel global. 3. Tecnología disponible y a bajo costo.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Personal no calificado para la atención al cliente. 2. Falta de un sistema de gestión de calidad. 3. Desorden en la distribución de base de datos.	1. Competencia directa. 2. Competencia indirecta (Phone cards) 3. Denuncias vigentes por parte de clientes.

## 4.2 Sistema de variables

- **VARIABLE 1:** Distribución de base da datos (Expresado en Sectorización)
- **VARIABLE 2:** Maltrato a los clientes externos (Expresado en indicadores de gestión como bajas en el servicio, reclamos, incobrabilidad).

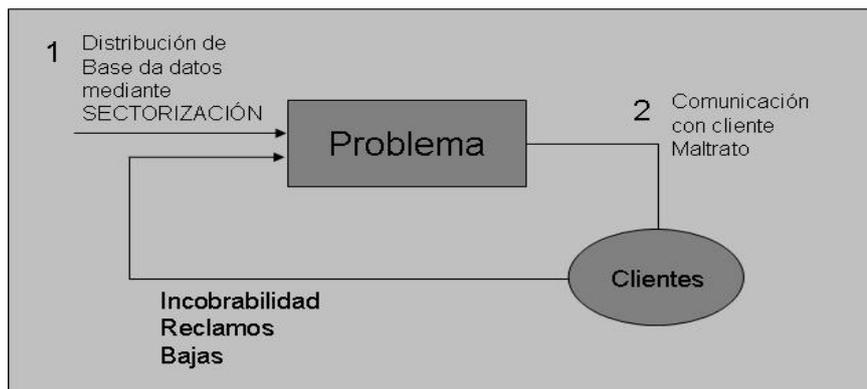


Diagrama # 22: OSP Sistema de variables. Fuente: Propia. Elaboración propia, 2010.

## CAPÍTULO 5. RESTRICCIONES

Si bien es cierto tenemos la solución al problema que es una re-distribución de la base de datos, pero no podemos aplicar dado que el actual sistema empresarial no tiene la capacidad de distribuir la base de datos según conviene.

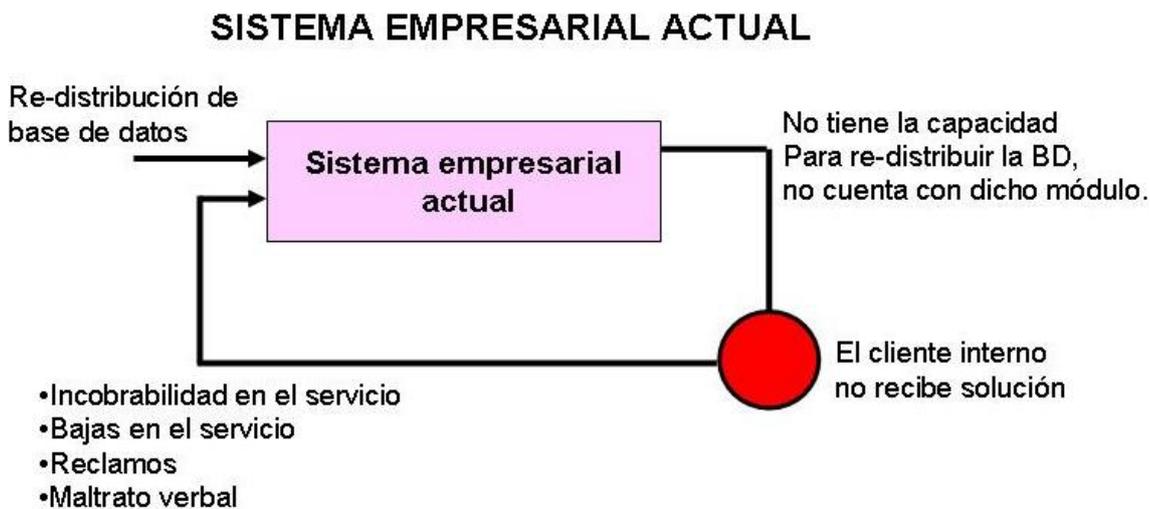
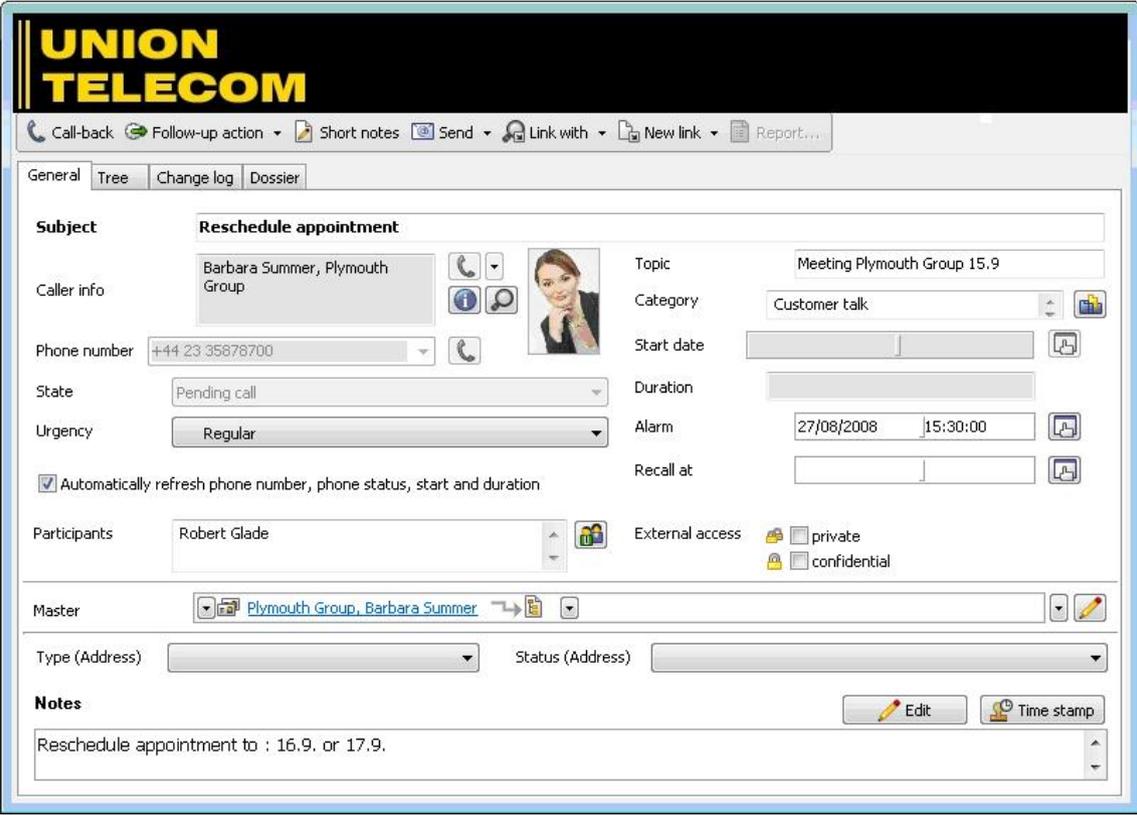


Diagrama # 23: OSP Restricciones. Fuente: Propia. Elaboración propia, 2010.

No se cuenta con un sistema integral que permita una eficiente gestión de la calidad de los contactos realizados con nuestros clientes finales, se trabaja con procesos manuales y operativos que retrasan la labor y no permiten generar valor a la gestión de calidad. Los procesos contemplados de manera manual se detallan luego del gráfico # 11:

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 141	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/8/10</b>

**A continuación el Sistema empresarial actual, no cuenta con módulos de distribución de base de datos.**



The screenshot displays the Union Telecom CRM interface. At the top, the 'UNION TELECOM' logo is visible. Below the logo is a navigation bar with options like 'Call-back', 'Follow-up action', 'Short notes', 'Send', 'Link with', 'New link', and 'Report...'. The main content area is divided into several sections:

- General:** Includes tabs for 'Tree', 'Change log', and 'Dossier'.
- Subject:** 'Reschedule appointment'.
- Caller info:** 'Barbara Summer, Plymouth Group'. Includes a profile picture and contact icons.
- Phone number:** '+44 23 35878700'.
- State:** 'Pending call'.
- Urgency:** 'Regular'.
- Topic:** 'Meeting Plymouth Group 15.9'.
- Category:** 'Customer talk'.
- Start date:** (empty field).
- Duration:** (empty field).
- Alarm:** '27/08/2008 15:30:00'.
- Recall at:** (empty field).
- Participants:** 'Robert Glade'.
- External access:** 'private' and 'confidential' checkboxes.
- Master:** 'Plymouth Group, Barbara Summer'.
- Type (Address):** (empty dropdown).
- Status (Address):** (empty dropdown).
- Notes:** 'Reschedule appointment to : 16.9. or 17.9.'.

Gráfico # 11: Sistema empresarial inicial. Fuente: Union Telecom. Elaboración: Union Telecom, 2009.

### Programación y selección de llamadas

La selección de llamadas a monitorear se efectúa de manera manual, no hay una programación automática, lo que abre la posibilidad a manipulación de llamadas y/o errores de filtro.

### Monitoreo de contactos

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 142	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/8/10</b>

Actualmente las evaluaciones realizadas a los contactos con los Clientes son registradas en archivos de Excel, las evaluaciones son realizadas por personal de Movistar y los proveedores, en éste caso, los archivos son compartidos y/o enviadas por correo electrónico, para luego recibir sus evaluaciones y hacer la respectiva auditoria.

### Calibración

El ejercicio de calibración es una rutina que se basa en la comparación de los resultados obtenidos en la evaluación individual de una o más llamadas entre los grupos de monitores comunes a un programa (Monitores Telefónica Móviles – Monitores Proveedor Inbound – Monitores Proveedor de monitoreo), con la finalidad de alinear criterios de evaluación, garantizando así uniformidad en la auditoria de llamadas (monitoreos). Actualmente la calibración se realiza utilizando plantillas en Excel.

### Formato de Seguimiento de Feedback y Coaching

No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de los feedback y coaching: desde el origen (identificación de error crítico), hasta la ejecución de la acción correctiva dirigida al agente.

Formato de Seguimiento de cumplimiento de cronogramas para capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad: No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de las capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 143	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/8/10</b>

#### Inconvenientes actuales

1. Se usa una plantilla en Excel, la cual es limitada y no puede ser compartida con los proveedores ni permite la revisión en línea de reportes ni de evaluaciones
2. La consolidación de la información es pesada y operativa, susceptible a errores.
3. No se cuenta con el histórico de evaluaciones y auditorias para el análisis respectivo.
4. No se tienen reportes que permitan medir la gestión de la calidad de todo el proceso.
5. Demoras en la obtención de reportes.
6. Estos reportes se comparten a los proveedores vía correo electrónico, lo cual origina demora en la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora. En ocasiones incluso por problemas de correo, los archivos no llegan lo que dilata mucho más el proceso.

#### Recomendaciones

1. Tener un sistema integrado, desarrollado en Web, que permita realizar la gestión de calidad de la distribución de base de datos a cada agente.
2. Contar con históricos y Logs de contactos realizados a los agentes.
3. Contar con los reportes que permita realizar análisis y mejorar la gestión de calidad de la gestión Inbound - Inb, Outbound - Out y Inbound - Web.

#### Objetivo de la solución

Contar con un sistema Integral Inbound - Web que permita la gestión de calidad, que incluye: Monitoreo, Calibración, Feedback y Coaching y Refuerzos y Clínicas de Calidad.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 144	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/8/10</b>

Alcance

El acceso debe ser para todo el personal del Movistar y además los proveedores externos que realizan la gestión Inbound - Inb, Outbound - Out, Inbound - Web, los proveedores externos son:

1. Atento
2. Digitex
3. Telemark
4. GSS
5. Multivoice
6. Union Telecom.

Recomendaciones en los módulos que integran el nuevo software empresarial

Usuario Módulos (todos los módulos)

- A Gerentes, Jefes, supervisores, analistas, asistentes de Telefónica Móviles.
- A los monitores, coordinadores de todos los proveedores.

Monitoreo: Coordinadores y monitores del proveedor, auditoras de movistar

Auditoria N1: Monitores del proveedor y auditor TM

Auditoria N2: Auditor TM

En el caso de las modificaciones de la evaluación, sólo podrá realizarla el que hizo la propia evaluación.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 145	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/8/10</b>

## **Usuario Reportes**

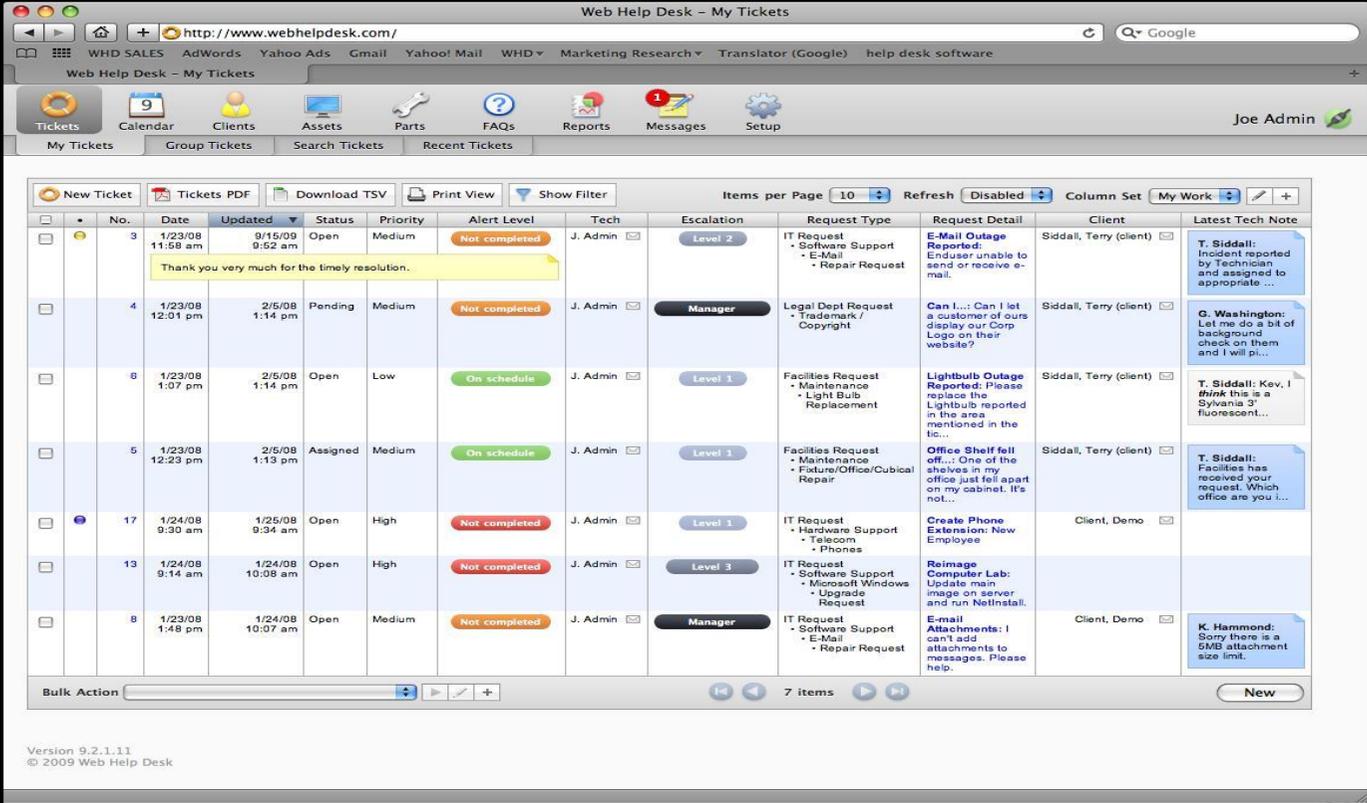
Pendiente (Nivel 1.- agentes, coordinadores y monitores del proveedor, supervisores de los proveedores. Además supervisores, analistas, asistentes de Telefónica Móviles.

Nivel 2.- coordinadores, monitores, supervisores de los proveedores. Además supervisores, analistas, asistentes de Telefónica Móviles.

Nivel 3.- supervisores, analistas, asistentes de Telefónica Móviles.

Nivel 4.- supervisores, analistas de Telefónica Móviles.)

## DEMO DEL NUEVO SOFTWARE EMPRESARIAL CON SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE BASE



The screenshot displays the 'Web Help Desk - My Tickets' interface. The main area shows a list of tickets with the following data:

No.	Date	Updated	Status	Priority	Alert Level	Tech	Escalation	Request Type	Request Detail	Client	Latest Tech Note
3	1/23/08 11:58 am	9/15/09 9:52 am	Open	Medium	Not completed	J. Admin	Level 2	IT Request • Software Support • E-Mail • Repair Request	E-Mail Outage Reported: Enduser unable to send or receive e-mail.	Siddall, Terry (client)	T. Siddall: Incident reported by Technician and assigned to appropriate ...
4	1/23/08 12:01 pm	2/5/08 1:14 pm	Pending	Medium	Not completed	J. Admin	Manager	Legal Dept Request • Trademark / Copyright	Can I...: Can I let a customer of ours display our Corp Logo on their website?	Siddall, Terry (client)	G. Washington: Let me do a bit of background check on them and I will pl...
6	1/23/08 1:07 pm	2/5/08 1:14 pm	Open	Low	On schedule	J. Admin	Level 1	Facilities Request • Maintenance • Light Bulb Replacement	Lightbulb Outage Reported: Please replace the Lightbulb reported in the area mentioned in the tic...	Siddall, Terry (client)	T. Siddall: Kev, I think this is a Sylvania 3 fluorescent...
5	1/23/08 12:23 pm	2/5/08 1:13 pm	Assigned	Medium	On schedule	J. Admin	Level 1	Facilities Request • Maintenance • Fixture/Office/Cubical Repair	Office Shelf fell off...: One of the shelves in my office just fell apart on my cabinet. It's not...	Siddall, Terry (client)	T. Siddall: Facilities has received your request. Which office are you i...
17	1/24/08 9:30 am	1/25/08 9:34 am	Open	High	Not completed	J. Admin	Level 1	IT Request • Hardware Support • Telecom • Phones	Create Phone Extension: New Employee	Client, Demo	
13	1/24/08 9:14 am	1/24/08 10:08 am	Open	High	Not completed	J. Admin	Level 3	IT Request • Software Support • Microsoft Windows • Upgrade Request	Reimage Computer Lab: Update main image on server and run NetInstall.		
8	1/23/08 1:48 pm	1/24/08 10:07 am	Open	Medium	Not completed	J. Admin	Manager	IT Request • Software Support • E-Mail • Repair Request	E-mail Attachments: I can't add attachments to messages. Please help.	Client, Demo	K. Hammond: Sorry there is a 5MB attachment size limit.

At the bottom left, the version information is displayed: Version 9.2.1.11 © 2009 Web Help Desk.

Gráfico # 12: DEMO del nuevo software empresarial. Fuente: Consultora INDRA. Elaboración: Indra, 2010

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 147</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

## CAPÍTULO 6. INGENIERÍA DEL PROYECTO - PLAN DE COSTOS

### 6.1 Propuesta Económica

Para la prestación de servicios profesionales para el proyecto de implementación de un software empresarial para el cliente Telefónica del Perú S.A.A., el importe asciende a US\$ **54,000.00** Dólares; monto resultante de la aplicación de nuestras tarifas las que no incluyen impuestos ni retenciones.

#### Trabajos Profesionales Adicionales

Para la realización de cualquier trabajo adicional, Indra -COM S.A. hará un estimado de tiempo y recursos requeridos para la ejecución del mismo y lo manejará de acuerdo a los servicios profesionales por cambios y/o modificaciones, interrupciones en la ejecución de los servicios.

#### Forma de Pago

De ser aceptada nuestra propuesta el pago será manejado según el siguiente cuadro:

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 148	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

Posición	Entregable	Fecha	%	Monto US\$
Posición 1	Plan del Proyecto	15 de Abril 2010	92.45%	144,790.00
Posición 2	Informe Ejecutivo Abril	15 Abril 2010	6.58%	10,310.00
Posición 3	Informe Ejecutivo Abril	15 Abril 2010	0.96%	1500.00
Posición 4			0	0
Posición 5			0	0
			<b>100%</b>	<b>S/. 156,600</b>

Gráfico # 13: Forma de pago. Fuente: Consultora Indra. Elaboración: Indra, 2010.

Cuadro # 12: Reporte, pronósticos y cálculos de Ventas. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



# BORRADOR 3

Página 149

<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

## REPORTE DE VENTAS MENSUAL

	AÑO 2009						AÑO 2010		
	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>VENTAS</b>	514.400,00	535.035,00	531.263,00	602.122,00	630.111,00	691.067,00	802.123,00	765.099,00	893.979,00

**PRONÓSTICOS**  $y = 47320x + 426202$

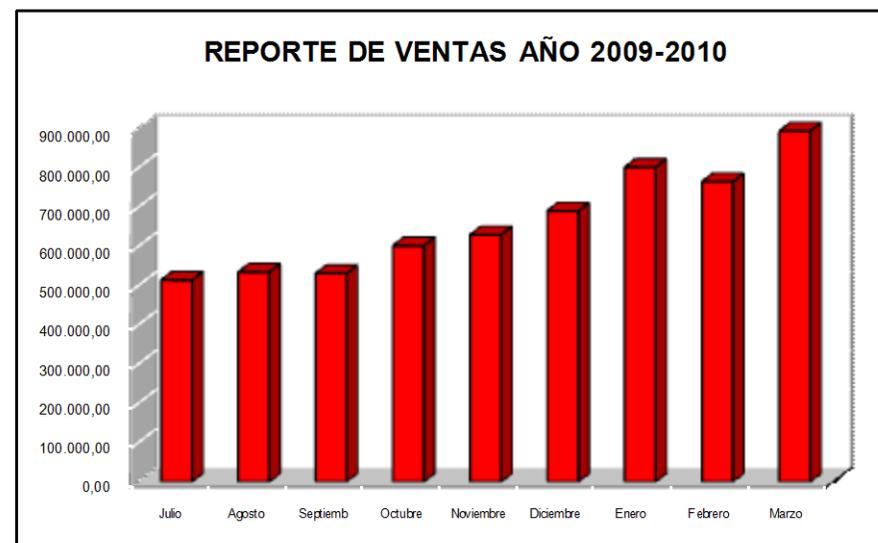
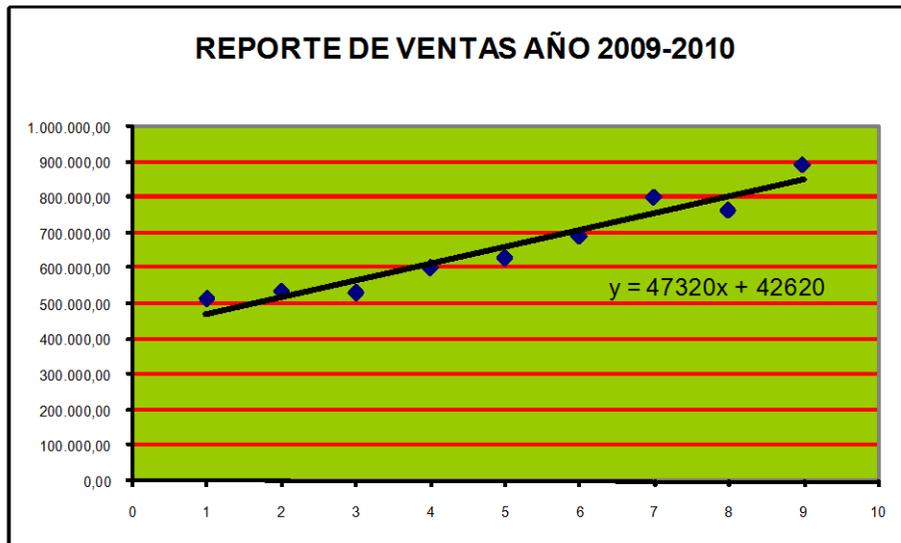
Una vez implementado el software empresarial las ventas solo excederían el 10%, porque el objetivo no es cobrar más, sino cobrar lo que se debe en el tiempo correcto.

VENTAS

Ventas con software empresarial 10% más.

Excedente en ventas estimadas

Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
10	11	12	13	14	15
515.820,00	563.140,00	610.460,00	657.780,00	705.100,00	752.420,00
567.402,00	619.454,00	671.506,00	723.558,00	775.610,00	827.662,00
51.582,00	56.314,00	61.046,00	65.778,00	70.510,00	75.242,00



	<b>BORRADOR 3</b> Página 146	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

**Nota:** En estudios anteriores realizados a grandes empresas como Telefónica (6% de incremento), Telmex (16% de incremento) y AT&T (8% de incremento) luego de la implementación de un software en la empresa, se ha determinado que el incremento en las ventas en los siguientes 6 meses fue de aproximadamente 10% en aumento, por lo que para el fin de cálculos en la presente tesis se usó un incremento del 10% en nuestras ventas obtenido del promedio de los resultados de las empresas en mención.

#### FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE EMPRESARIAL (S/.)						
Tipo de cambio: Venta S/. 2.9						
CATEGORÍA	(Período 0)	ABRIL (P1)	MAYO (P2)	JUNIO (P3)	JULIO (P4)	AGOSTO (P5)
Excedente en ventas estimadas		51.582,00	56.314,00	61.046,00	65.778,00	70.510,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>51.582,00</b>	<b>56.314,00</b>	<b>61.046,00</b>	<b>65.778,00</b>	<b>70.510,00</b>
Consultoría interna	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00		
Software empresarial (\$54,000.00) (S/. 156,600.00)	144.790,00	31.320,00	31.320,00	31.320,00		
Consultoría externa	10.310,00					
Capacitación				2.000,00		
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>156.600,00</b>	<b>32.820,00</b>	<b>32.820,00</b>	<b>34.820,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Flujo de caja operativo	-156.600,00	18.762,00	23.494,00	26.226,00	65.778,00	70.510,00

Cuadro # 13: Flujo de caja – implementación de software empresarial. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010

FLUJOS NETOS DE EFECTIVO (S/.)						
CONCEPTO	Meses					
	PER 0	PER 1	PER 2	PER 3	PER 4	PER 5
Excedente de ventas estimadas		18.762,00	23.494,00	26.226,00	65.778,00	70.510,00
Inversión inicial	-156.600,00					

CÁLCULO PRI: Al ir acumulando los FNE se tiene que, hasta el período 5 la sumatoria es 204,770.00 valor mayor al monto de la inversión inicial (156,600.00). Quiere esto decir que el período de recuperación se encuentra entre el período 4 y 5.

Paso 1:  $-156,600.00 + 204,770.00 = 48,170.00$

Paso 2:  $48,170.00 / 70,510.00 = 0,68$

Paso 3:  $0,68 + 4(\text{Per}) = 4.68$  períodos

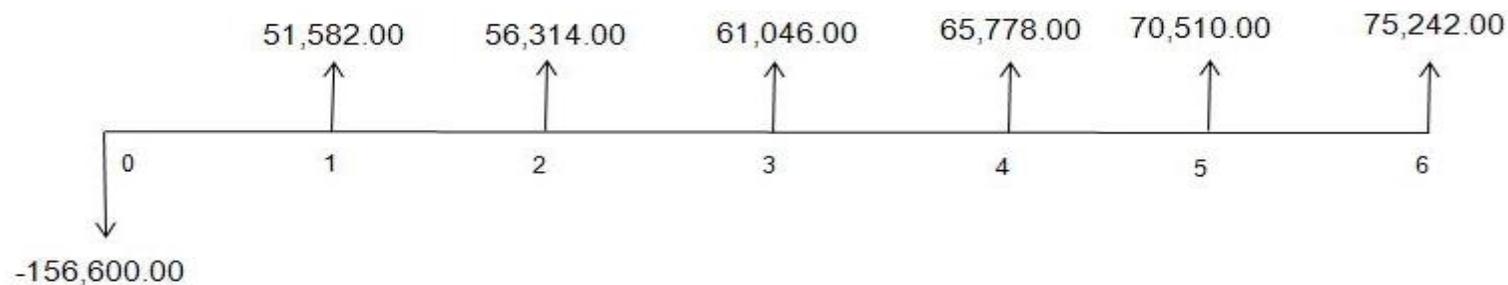
Paso 1: 70,510.00

Paso 2:  $70,510.00 / 30 = 2350.33$

Paso 3:  $48,170.00 / 2350.33 = 20,5 = 21$  Días

Equivalente a decir:

4 meses más 21 días para recuperar la inversión



 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 148</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

Cuadro # 14: Flujo netos de efectivo (FNE), cálculo del PRI – implementación de software empresarial. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**VAN = -Desembolso inicial + valor actual de los flujos de caja**

**Valor actual de los flujos de caja =  $F_n / (1+i)^n$**

Inversión inicial	Tasa de descuento	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5
-156.600,00	2%	18.762,00	23.494,00	26.226,00	65.778,00	70.510,00

$$VAN = - 156,600.00 + \frac{18,762.00}{(1 + 0.02)} + \frac{23,494.00}{(1 + 0.02)^2} + \frac{26,226.00}{(1 + 0.02)^3} + \frac{65,778.00}{(1 + 0.02)^4} + \frac{70,510.00}{(1 + 0.02)^5} \dots$$

$$VAN = - 156,600.00 + 18394,12 + 22581,7 + 24713,53 + 60770,51 + 63867,75$$

$$VAN = -156,600 + 190327,61$$

VAN (Manual) = 33,727.61 Nuevos Soles	<b>VAN (Excel)</b>	<b>S/. 33.720,95</b>
---------------------------------------	--------------------	----------------------

Cuadro # 15: Cálculo del VAN – implementación de software empresarial. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. La fórmula del VAN es:  $VAN = BNA - Inversión$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento. La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque

no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional. Por lo tanto, el proyecto es rentable.

#### TIR

Inversión inicial	Flujo de caja 1	Flujo de caja 2	Flujo de caja 3	Flujo de caja 4	Flujo de caja 5
-156.600,00	<b>18.762,00</b>	<b>23.494,00</b>	<b>26.226,00</b>	<b>65.778,00</b>	<b>70.510,00</b>

$$0 = F_n / (1+i)^n$$

0	=	- 156,600.00	+	$\frac{18,762.00}{(1+i)}$	+	$\frac{23,494.00}{(1+i)^2}$	+	$\frac{26,226.00}{(1+i)^3}$	+	$\frac{65,778.00}{(1+i)^4}$	+	$\frac{70,510.00}{(1+i)^5}$
---	---	--------------	---	---------------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------------	---	-----------------------------

TIR =	<b>8%</b>
-------	-----------

Cuadro # 16: Cálculo del TIR – implementación de software empresarial. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

 	<p style="text-align: center;"><b>BORRADOR 3</b></p> <p style="text-align: center;">Página 150</p>	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

Para hallar la TIR hacemos uso de la fórmula del VAN, sólo que en vez de hallar el VAN (el cual reemplazamos por 0), estaríamos hallando la tasa de descuento.

Si esta tasa fuera mayor, el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el BNA empezaría a ser menor que la inversión. Y si la tasa fuera menor (como en el caso del VAN donde la tasa es de 2%), a menor tasa, el proyecto sería cada vez más rentable, pues el BNA sería cada vez mayor que la inversión.

Por lo tanto, el proyecto es rentable.

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 150	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

### III. FASE ANALÍTICA - EXPERIMENTACIÓN

 	<b>BORRADOR 3</b> Página 151	<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
		<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

## CAPÍTULO 8. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 8.1 Presentación de resultados

Luego de realizar la implementación del software empresarial en la plataforma de cobranzas, se realizaron las mismas herramientas de levantamiento de información para comparar los resultados y poder ver la efectividad de la implementación.

### 8.2 Auditoría final

Se realizó una auditoria final donde se indujo todos los procesos del área de cobranza, se usará las siguientes herramientas de Ingeniería Industrial:

1. DOP en la plataforma de cobranza.
2. Toma de tiempos por agente en días seleccionados aleatoriamente.
3. Entrevistas personales con cada agente y supervisor.
4. Consulta a indicadores de gestión cobranza (Estadísticas, indicadores actuales, bajos en el servicio, reclamos, etc.)
5. Monitoreo y testing (Pruebas) a toda la plataforma cobranza usando una plantilla usada en compañías grandes como Telefónica Del Perú.

### 1. DOP Cobranzas

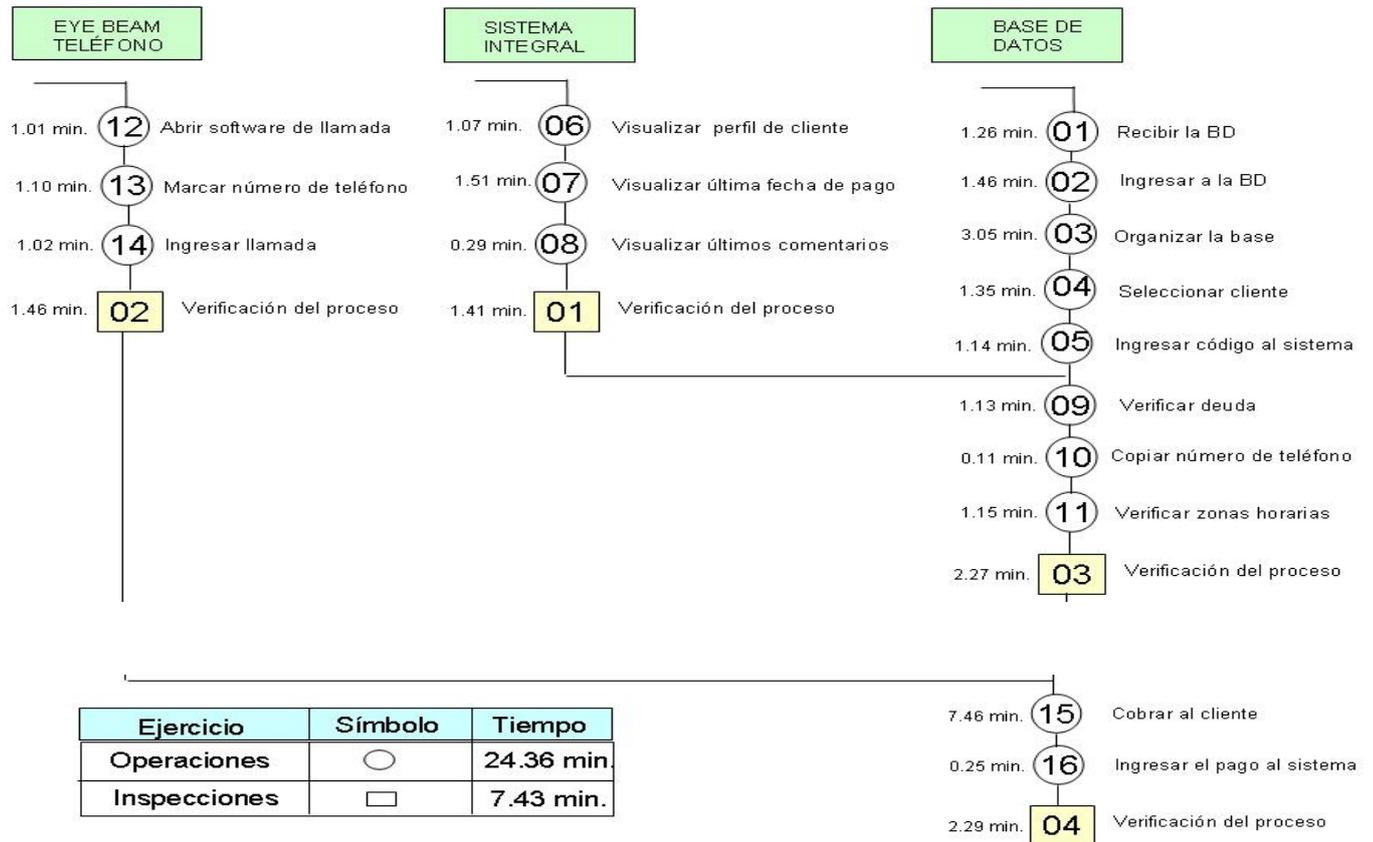


Diagrama # 25: DOP Cobranzas – Auditoría. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

DIAGRAMA ISHIKAWA



Diagrama # 26: Diagrama Ishikawa DOP. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



# BORRADOR 3

Página 155

<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

## 2. Estudio de tiempos

ESTUDIO DE TIEMPOS ENTRE COBRO Y COBRO							
	AGENTE	TURNO	CARTERA	Nº DE LLAMADAS AL DIA PROMEDIO	Nº DE COBROS AL DIA PROMEDIO	TIEMPO PROM. ENTRE COBRO	MONTO (\$)
1	Jackeline Briones	Mañana	Corriente	241	8	1	1150
2	Francisco Jara	Mañana	Corriente	193	10	0.8	1200
3	Adelina Burillo	Mañana	Corriente	181	8	1	980
4	Allyson Mora	Mañana	Corriente	151	6	1.333333333	920
5	Milagros Miranda	Tarde	Corriente	209	11	0.727272727	1400
6	Angela Durand	Mañana	Corriente	162	9	0.888888889	1320
7	Mario Tejada	Tarde	Corriente	160	8	1	1200
8	Roberto Gomez	Tarde	Corriente	132	12	0.666666667	1100
9	Mario Moreno	Tarde	Corriente	127	8	1	1300
10	Lizbeth Nañez	Tarde	Corriente	189	10	0.8	1100
11	Jessica Perez	Mañana	Corriente	195	8	1	900
12	Yasmini Ramirez	Tarde	Corriente	198	13	0.615384615	850
13	Jose Lu	Mañana	Corriente	162	9	0.888888889	1500
14	Luis beteta	Mañana	Corriente	215	6	1.333333333	1350
15	Enrique Gomez	Mañana	Corriente	151	7	1.142857143	1200
16	Aldo Cervantes	Tarde	Corriente	182	9	0.888888889	900
17	Jaime Nuñez	Tarde	Corriente	164	8	1	780
18	Gerardo Tamariz	Tarde	Corriente	199	8	1	1350
19	Eduardo Vizcarra	Tarde	Corriente	198	8	1	900
20	Alex Urbano	Mañana	Corriente	178	9	0.888888889	1300
<b>PROMEDIO</b>						<b>0.948720169</b>	<b>1135</b>
<b>TIEMPO TIPO</b>						<b>56 Min 55 Seg</b>	

Diagrama # 27: Estudio de tiempos. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

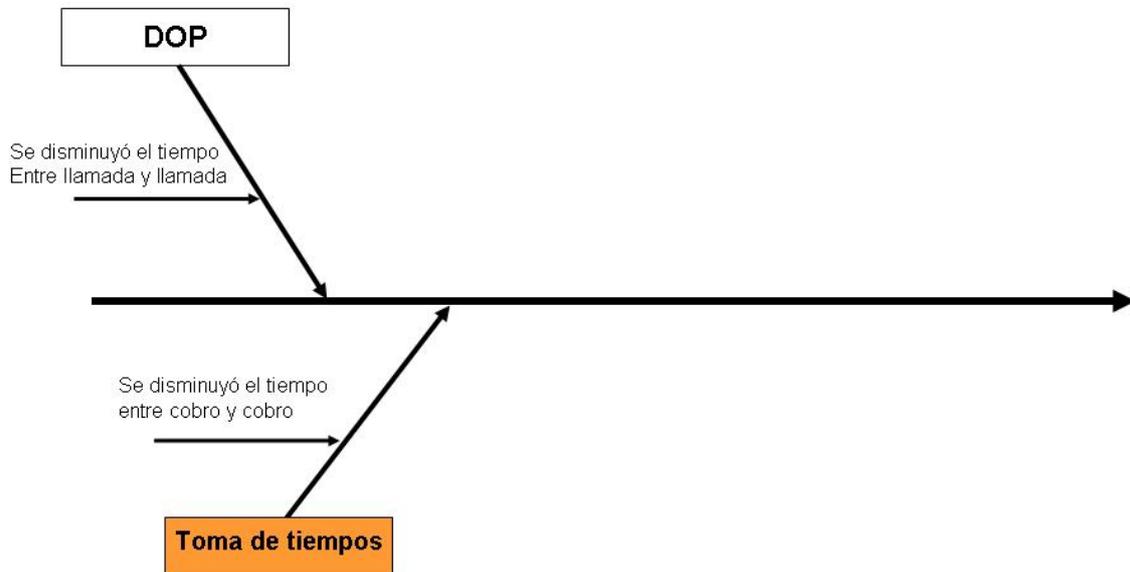


Diagrama # 28: Diagrama Ishikawa- Toma de tiempos. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

### 3. Entrevistas personales

\*Encuesta satisfacción del empleado

#### 1.- Su opinión también cuenta

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con [INTRODUZCA EMPRESA] como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
<b>1</b>	Muy satisfecho	0
	Bastante satisfecho	12
	Poco satisfecho	8
	Nada satisfecho	0

Esquema # 18: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
 Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 19: Grado de satisfacción. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

## 2.- Reconocimiento

2. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

- Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas
- Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no
- No se me reconoce en absoluto.

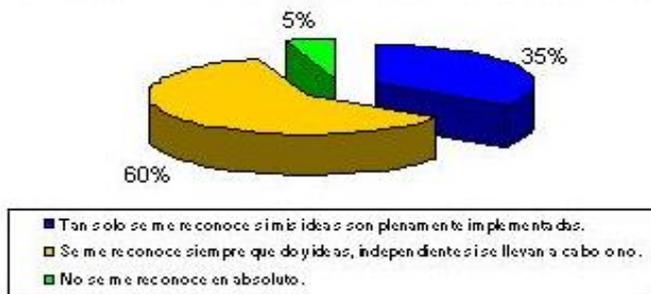
3. Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

- A mi superior inmediato
- Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo)
- A un compañero de mi mismo nivel
- El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
<b>2</b>	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	7
	Se me reconoce siempre que doy ideas, independiente si se llevan a cabo o no.	12
	No se me reconoce en absoluto.	1

Esquema #20: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Si comparte Ud. sus ideas con sus superiores ¿Se lo reconocen?

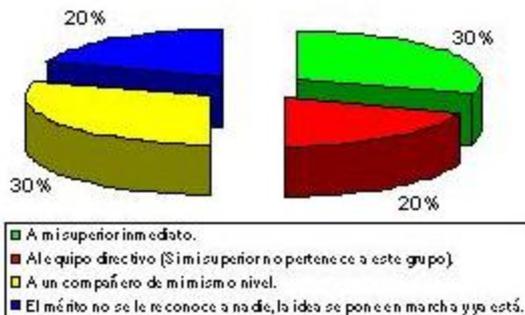


Esquema # 21: Comparte ideas con sus superiores. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCION DEL EMPLEADO		
<b>3</b>	A mi superior inmediato.	10
	Al equipo directivo (Si mi superior no pertenece a este grupo).	6
	A un compañero de mi mismo nivel.	2
	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	2

Esquema # 22: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

En casi aporte una idea que se implementa, pero se lo reconocen ¿a quién se le reconoce el mérito?



Esquema # 23: Implementación de ideas con mérito. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

### 3.- Superior Inmediato

4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

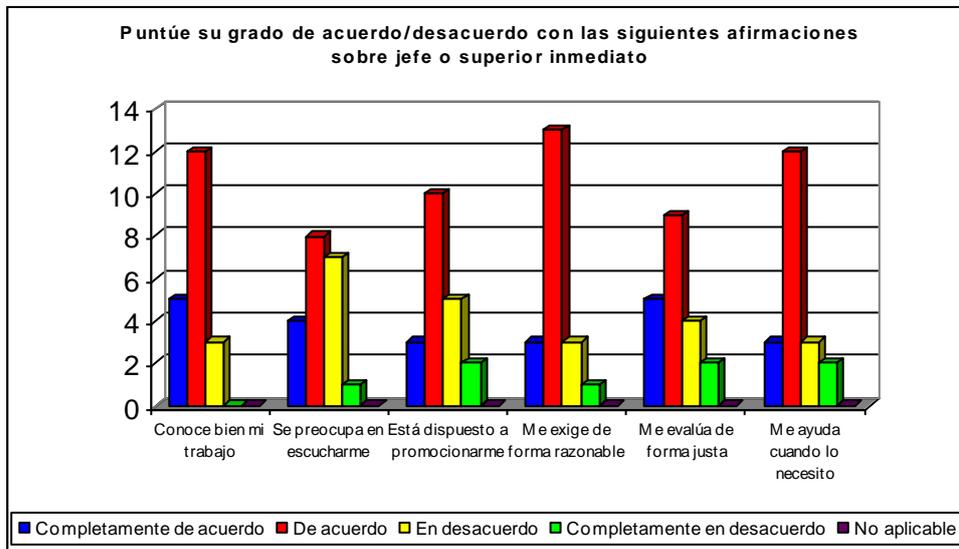
	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO						
4		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
	Conoce bien mi trabajo	0	13	4	3	0
	Se preocupa en escucharme	1	10	7	2	0
	Está dispuesto a promocionarme	0	1	16	3	0
	Me exige de forma razonable	0	13	5	2	0
	Me evalúa de forma justa	0	2	9	9	0
	Me ayuda cuando lo necesito	0	15	5	0	0

Esquema # 24: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



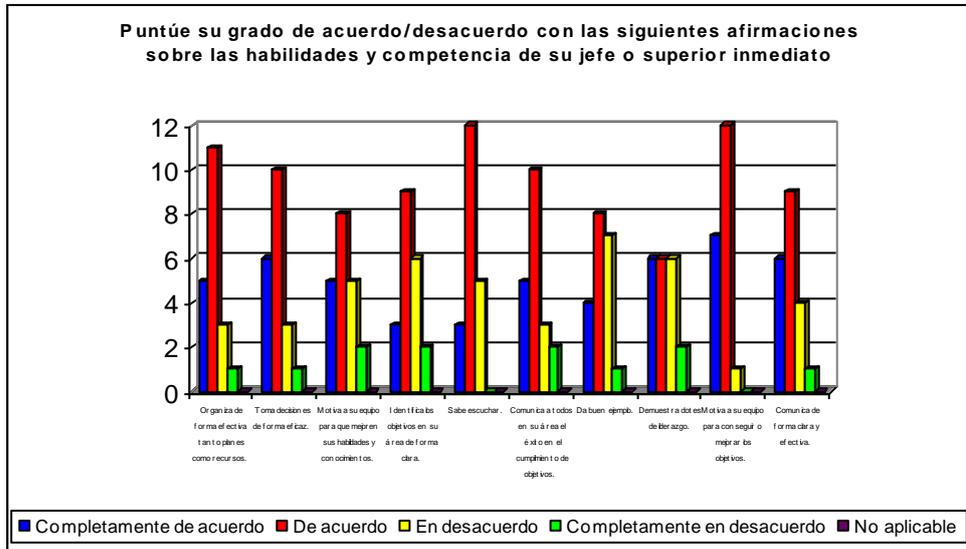
Esquema # 25: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.

Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCION DEL EMPLEADO						
5		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
	Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos.	5	11	3	1	0
	Toma decisiones de forma eficaz.	6	10	3	1	0
	Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	5	8	5	2	0
	Identifica los objetivos en su área de forma clara.	3	9	6	2	0
	Sabe escuchar.	3	12	5	0	0
	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	5	10	3	2	0
	Da buen ejemplo.	4	8	7	1	0
	Demuestra dotes de liderazgo.	6	6	6	2	0
	Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos.	7	12	1	0	0
	Comunica de forma clara y efectiva.	6	9	4	1	0

Esquema # 26: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.

Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 27: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6. Si considera que su jefe/superior inmediato, no le evalúa de forma justa, por favor, explique en que no fue justo en su última evaluación:

RESPUESTA DEL AGENTE	
1	Bueno, con este nuevo aplicativo implementado vemos una <u>mejoría considerable para nuestra gestión con el cliente.</u>
2	Con este software empresarial puedo gestionar a mis clientes en su fecha de pago, sin preocuparme que otro agente lo va a estar llamando para cobrarle en una fecha antes de su fecha de pago.
3	He realizado mayor número de cobranzas al día, esto me ha permitido llegar a mi meta este mes que pasó.
4	El software empresarial tiene un sistema de distribución de base que no permite que se esté llamando a todos los clientes para cobrarle en fechas inadecuadas.
5	El sistema que implementaron si está bien, aparentemente han bajado las bajas este mes, valga la redundancia.

Esquema # 28: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

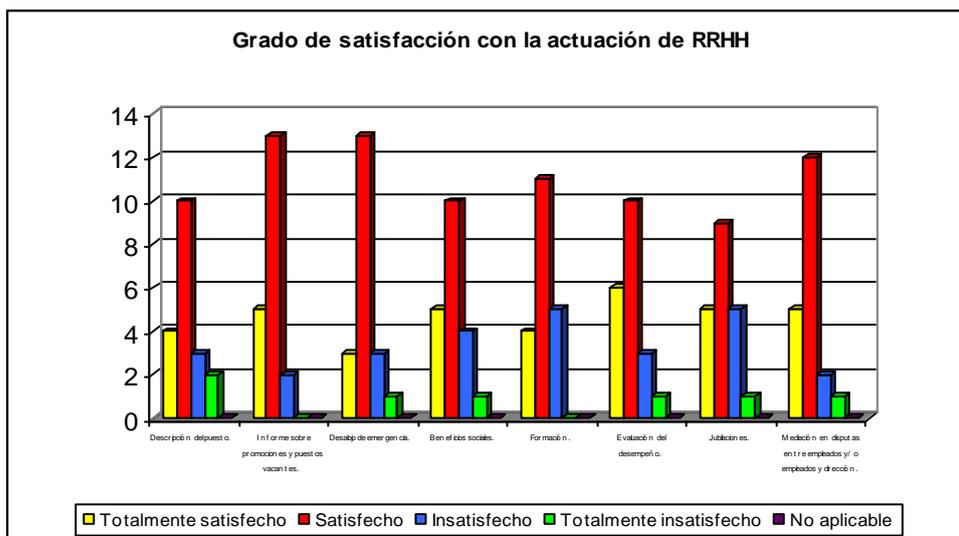
4.- Recursos Humanos

7. Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Descripción del puesto(s)	0	0	0	0	0
Información sobre promociones y puestos vacantes	0	0	0	0	0
Desalojo de emergencia	0	0	0	0	0
Beneficios sociales	0	0	0	0	0
Formación	0	0	0	0	0
Evaluaciones del desempeño	0	0	0	0	0
Jubilaciones	0	0	0	0	0
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	0	0	0	0	0

RESULTADOS 20 ENCUESTADOS- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO						
7		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
	Descripción del puesto.	4	10	3	2	0
	Informe sobre promociones y puestos vacantes.	5	13	2	0	0
	Desalojo de emergencia.	3	13	3	1	0
	Beneficios sociales.	5	10	4	1	0
	Formación.	4	11	5	0	0
	Evaluación del desempeño.	6	10	3	1	0
	Jubilaciones.	5	9	5	1	0
	Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección.	5	12	2	1	0

Esquema # 29: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



Esquema # 30: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

### 5.- Comunicación

8. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

Sí  No



Esquema # 31: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.

Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

### 6.- Compañeros

9. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

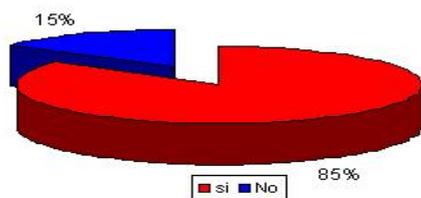
Sí  No

10. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre [INTRODUZCA EMPRESA]?

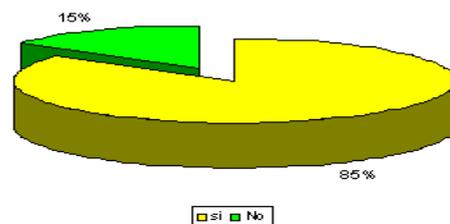
Sí  No

11. ¿Tiene alguna recomendación sobre como mejorar la relación entre empresa y empleados?

Si Ud. tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar?



¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como Ud. sobre Telefónica?



Esquema # 32: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.

Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

RESPUESTA DE AGENTE	
1	Simplemente que nos sepan escuchar, nosotros estamos en contacto directo con el cliente y sabemos cuales son sus necesidades.
2	Por el bien de la empresa es preciso que tomen decisiones en cuánto a cómo se está tratando al cliente.
3	Se debería implementar un sistema integral que maneje todas las operaciones.
4	Para que no haya conflictos laborales entre agentes, se debería implementar un sistema donde se pueda ingresar los requerimientos del cliente.
5	Mejorar las distribución de la base de datos, eso cambiaría muchas cosas, como el trato con el cliente, mejorar las cobranzas, etc.

Esquema # 33: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

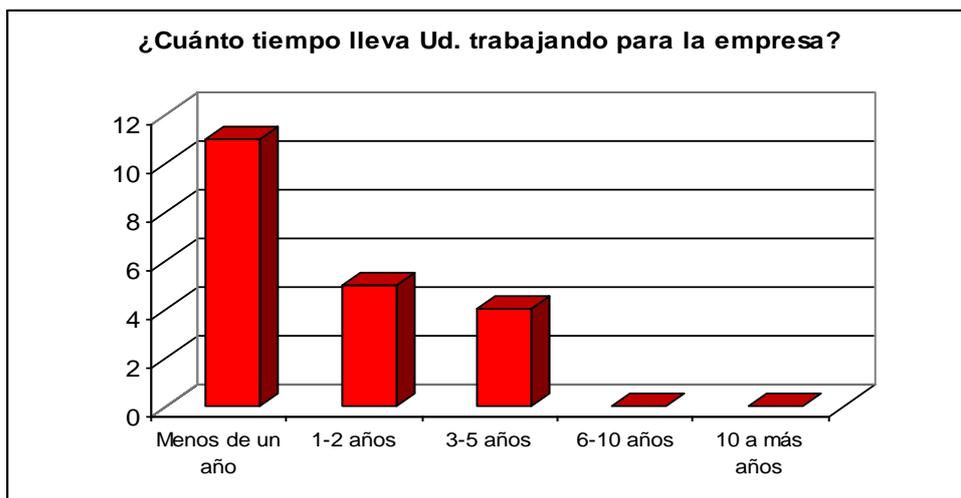
#### 7.- Departamento y Antigüedad

12. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?

- Menos de un año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

13. ¿A que departamento pertenece usted?

Elija una



Esquema # 34: Resultados a 20 encuestados-Encuesta de satisfacción del empleado.  
Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**8.- ¡Gracias!**

Muchas gracias por su opinión.  
 Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.  
 Si quiere proporcionarnos sus datos personales para realizar un seguimiento de sus respuestas, puede hacerlo a continuación.  
 No olvide que esto es voluntario.

**14. Datos personales (voluntario)**

Nombre

Apellido

Teléfono

Email

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

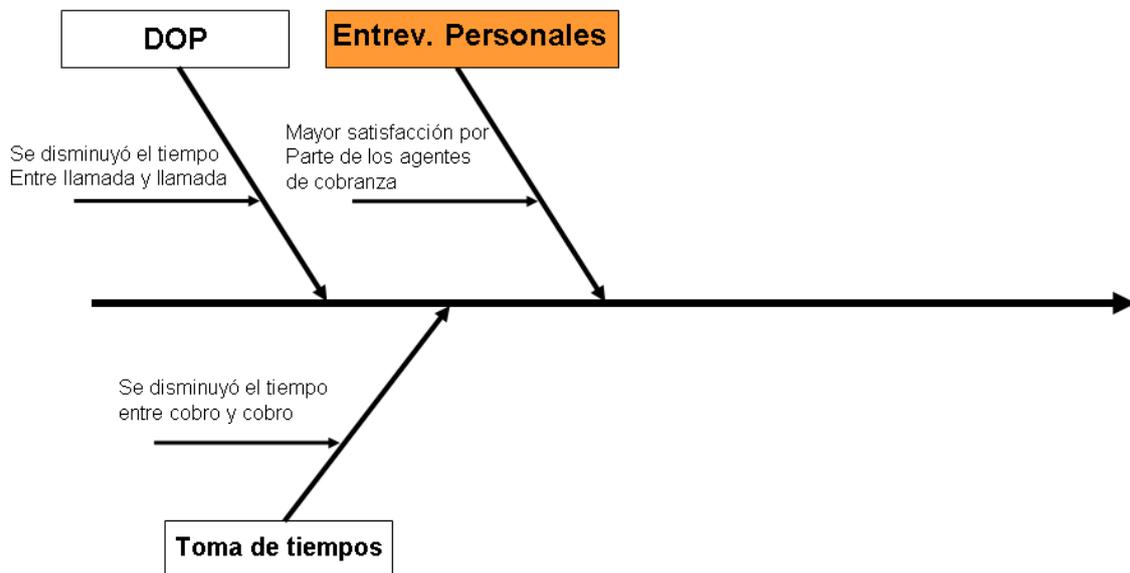


Diagrama # 29: Diagrama Ishikawa- Entrevistas personales. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

#### 4. Indicadores de gestión

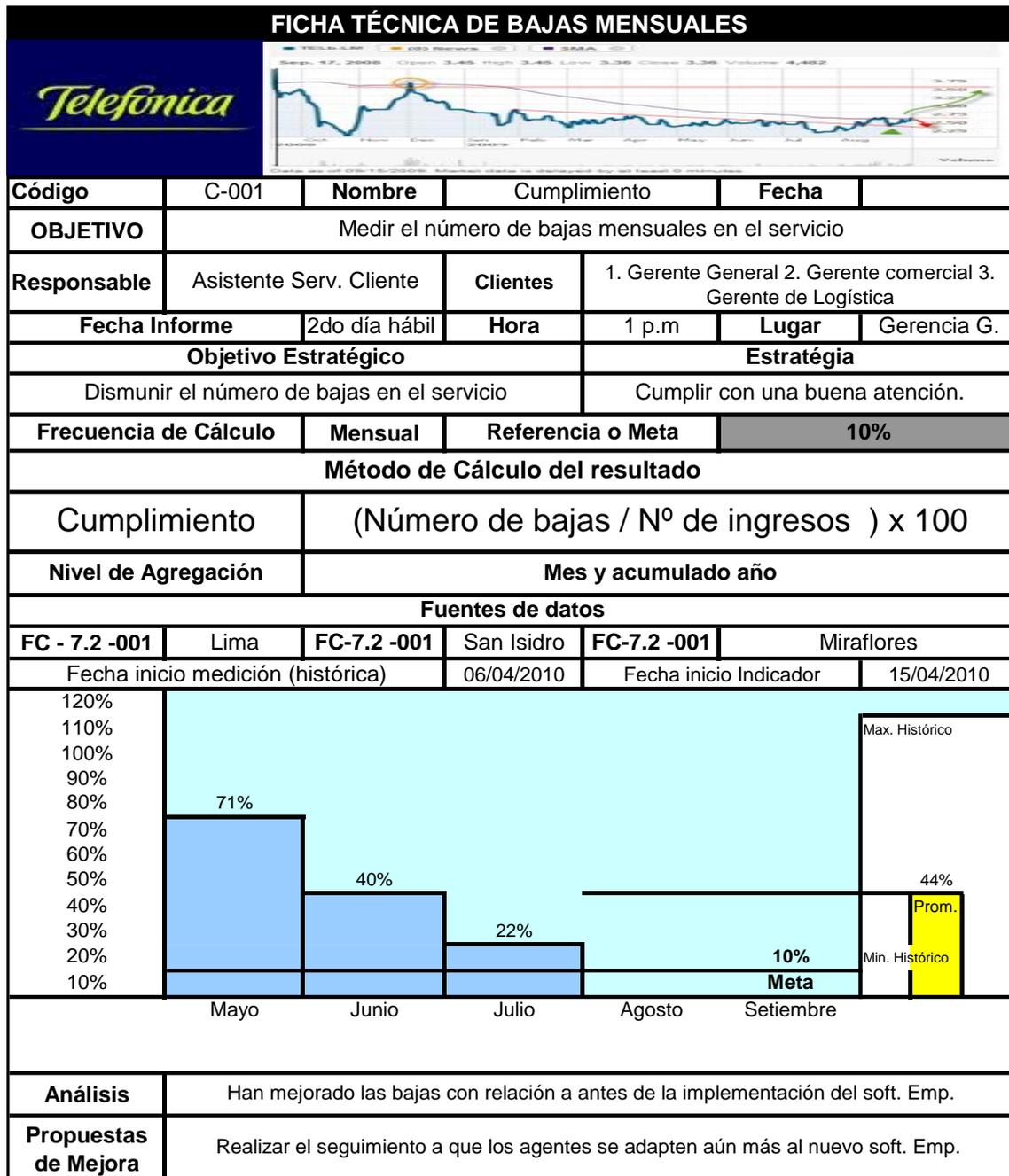


Diagrama # 30: Indicadores de gestión. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

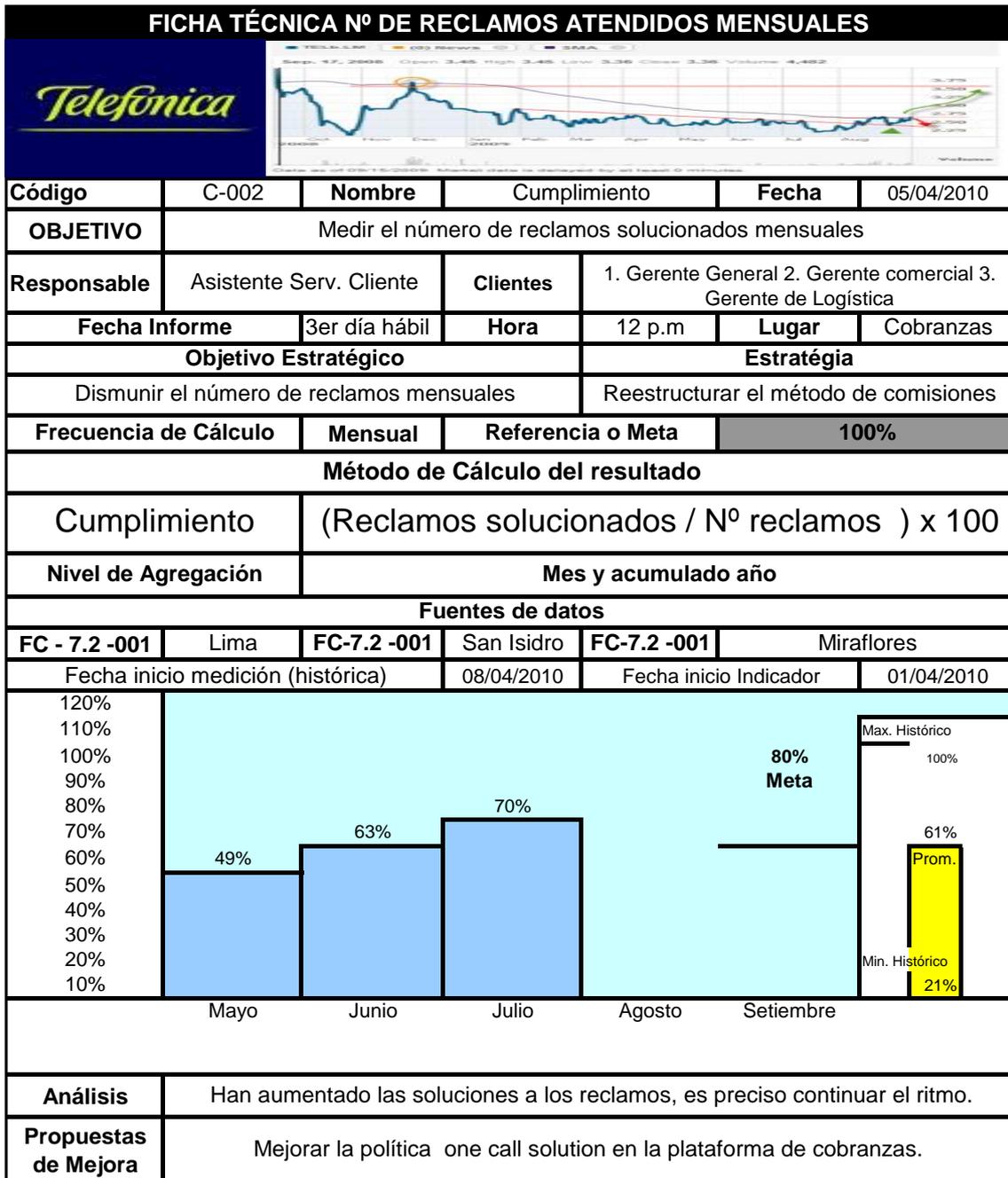


Diagrama # 31: Indicadores de gestión. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

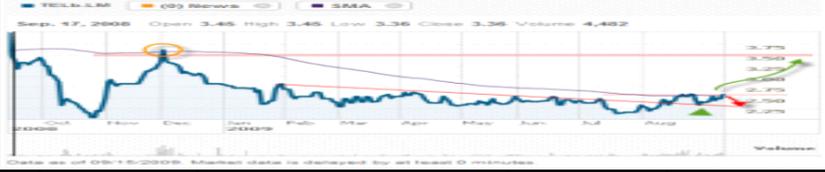
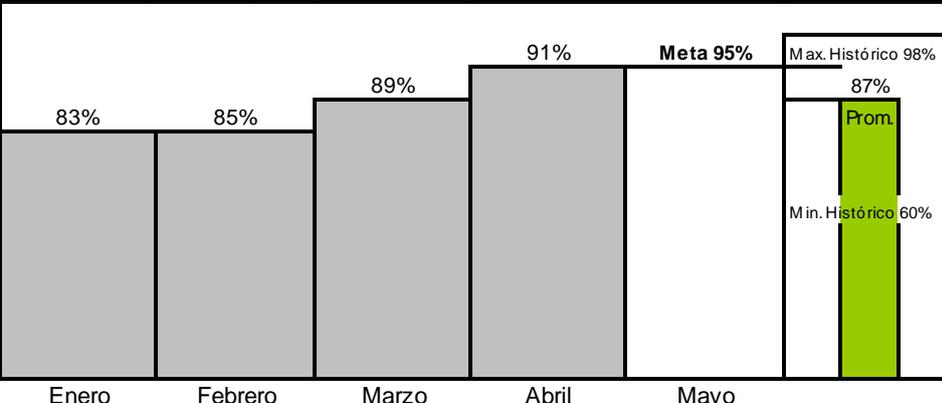
FICHA TÉCNICA MONTO COBRADO MENSUAL					
					
<b>Código</b>	C-003	<b>Nombre</b>	Cobranza	<b>Fecha</b>	08/06/2010
<b>OBJETIVO</b>	Medir el monto cobrado mensual en la plataforma de cobranzas.				
<b>Responsable</b>	Supervisor de cobranza	<b>Clientes</b>	1. Agentes de cobranza		
<b>Fecha Informe</b>	2do día hábil	<b>Hora</b>	2 p.m-3p.m	<b>Lugar</b>	Gerencia G.
<b>Objetivo Estratégico</b>			<b>Estrategia</b>		
Medir el monto cobrado mensual			Ver métodos para cobranza eficiente		
<b>Frecuencia de Cálculo</b>	Mensual	<b>Referencia o Meta</b>	100%		
<b>Método de Cálculo del resultado</b>					
<b>Cumplimiento</b>	$(\text{Monto cobrado} / \text{Monto facturado}) \times 100$				
<b>Nivel de Agregación</b>	Mes y acumulado año				
<b>Fuentes de datos</b>					
<b>FC - 7.2 -001</b>	Lima	<b>FC-7.2 -001</b>	San Isidro	<b>FC-7.2 -001</b>	Miraflores
<b>Fecha inicio medición (histórica)</b>		06/05/2010	<b>Fecha inicio Indicador</b>		01/01/2010
120%					
110%					
100%					
90%					
80%					
70%					
60%					
50%					
40%					
30%					
20%					
10%					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Análisis</b>	Las cobranzas van relativamente bien, lo ideal es que la cobrabilidad sea entre 90-95%				
<b>Propuestas de Mejora</b>	Realizar el seguimiento de la calidad de cobranza. ¿Cómo se está realizando la cobranza?				

Diagrama # 32: Indicadores de gestión. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

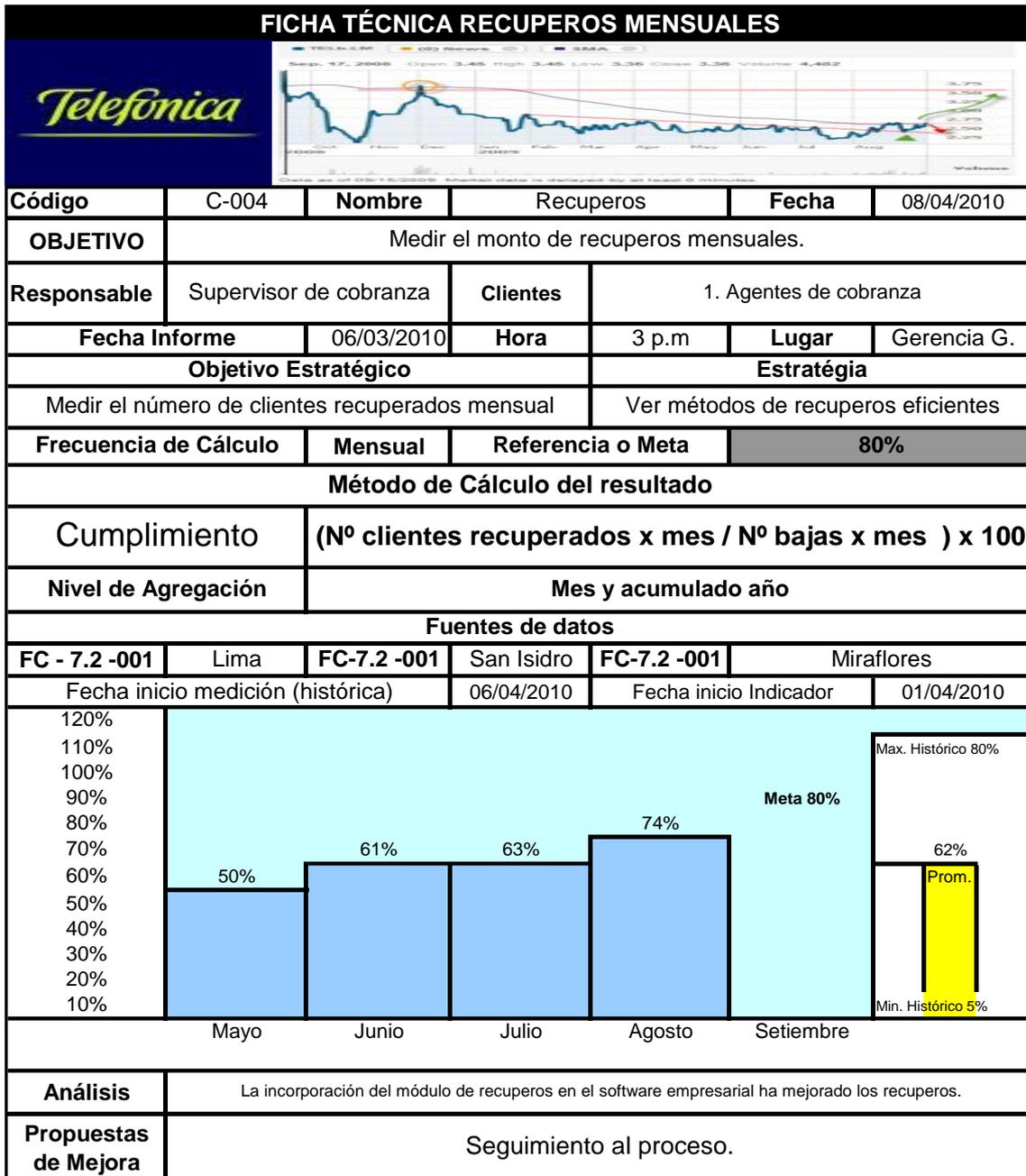


Diagrama # 33: Indicadores de gestión. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

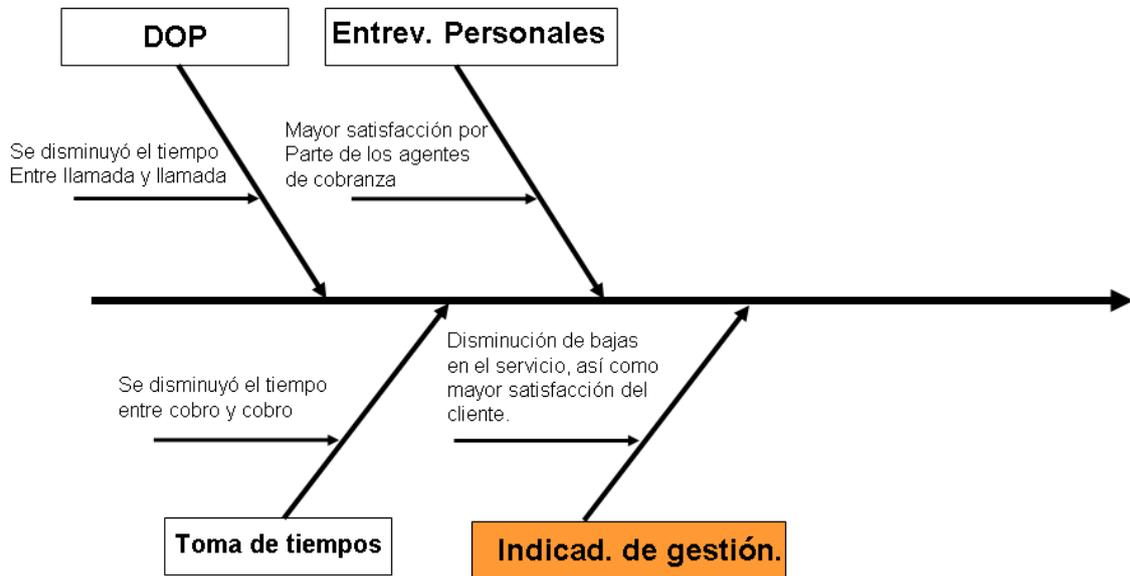


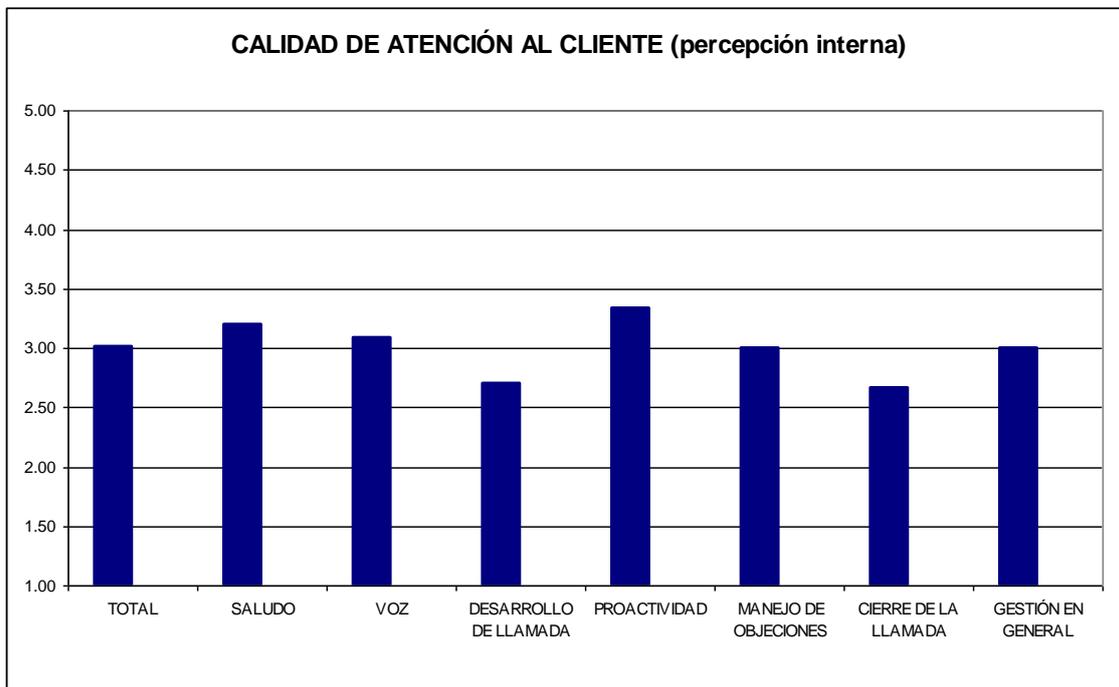
Diagrama # 34: Diagrama Ishikawa. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

## 5. Monitoreo y testing

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	1
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente:		Jaime Nuñez	Login: 6552228
EVALUADOR:	Hora de inicio de llamada:	10:05:00	Fecha: 05-Abr-10
ANGEL NINAPAYTAN	Hora de fin de llamada:	10:29:00	Tiempo de duración de la llamada: 00:24:00
<b>EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>COMENTARIOS/OBSERVACIONES</b>	
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>		<p>Vemos de que el común denominador es una gestión mayor a lo esperado, es necesario hacerle seguimiento.</p>	
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.c Fue cordial	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.e Fue claro	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>		<p>El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.</p>	
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>			
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.f Brindó información con seguridad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>		<p>La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.</p>	
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>		<p>El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.</p>	
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>		<p>El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.</p>	
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.d Fue cordial	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.f Fue claro	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.			
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado	
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado	
		5: Muy por encima de lo esperado	

Tabla # 28: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom.

Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	3.01
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p> 	SALUDO	3.20
	VOZ	3.09
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.70
	PROACTIVIDAD	3.33
	MANEJO DE OBJECIONES	3.00
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.67
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00
	<b>ACCIONES</b>	<b>PRONÓSTICO</b>
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tecnologías.</p>	

Tabla # 29: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	3	1.20%	0.04	3.20
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	4	1.20%	0.05	
	1.d	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	3	1.09%	0.03	3.09
	2.b	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.e	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.h	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.k	1.09%	3	1.09%	0.03	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.70
	3.b	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.c	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.d	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.e	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.f	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.g	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.h	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.i	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.j	2.20%	2	2.20%	0.04	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.33
	4.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	4.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.00
	5.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.67
	6.b	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.c	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.d	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.e	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.f	1.00%	2	1.00%	0.02	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	3.01	
			3.01			
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 30: Evaluación de calidad de atención al cliente 1. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



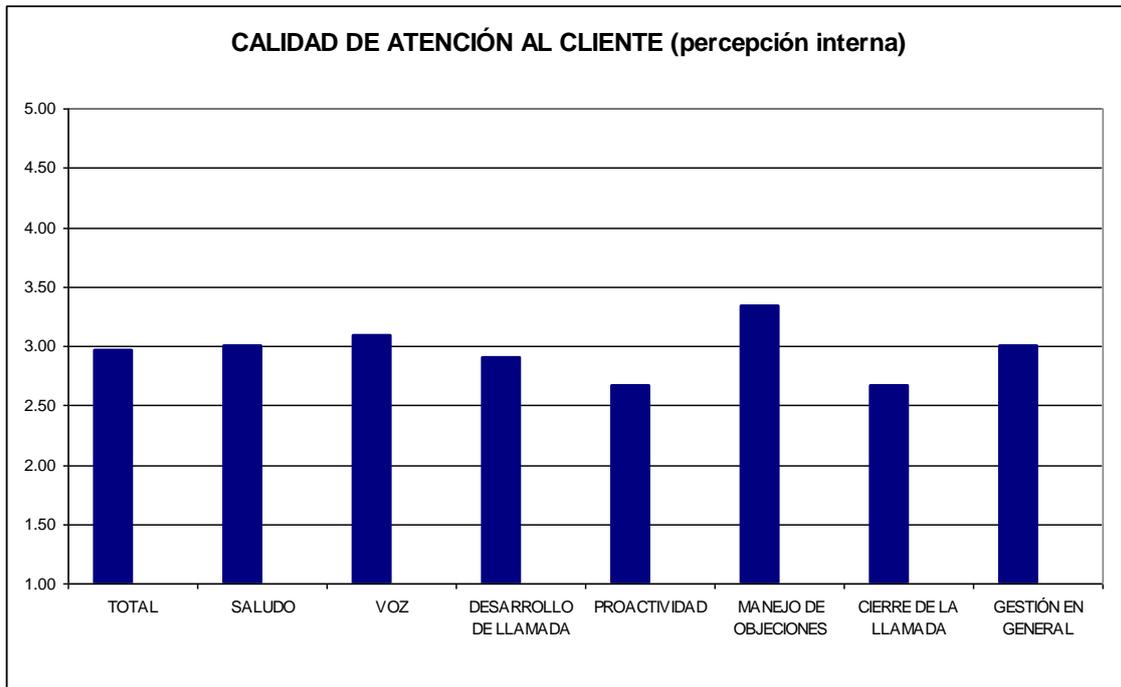
# BORRADOR 3

Página 173

<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	2
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente: Renzo Gomez Aguirre		Login: 6552228	
EVALUADOR: ANGEL NINAPAYTAN	Hora de inicio de llamada: 10:05:00 Hora de fin de llamada: 10:29:00	Fecha: 05-Abr-10 Tiempo de duracion de la llamada: 00:24:00	
<b>EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>COMENTARIOS/OBSERVACIONES</b>	
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>		Vemos de que el común denominador es una gestión mayor a lo esperado, es necesario hacerle seguimiento.	
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.c Fue cordial	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
1.e Fue claro	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>		El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.	
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>		Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.	
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>		La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.	
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>		El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.	
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>		El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.	
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.d Fue cordial	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		
6.f Fue claro	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.	
<b>RECOMENDACIONES:</b> El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.			
1: Muy por debajo de lo esperado 2: Debajo de lo esperado		3: Lo esperado 4: Por encima de lo esperado 5: Muy por encima de lo esperado	

Tabla # 31: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.97
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p> 	SALUDO	3.00
	VOZ	3.09
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.90
	PROACTIVIDAD	2.67
	MANEJO DE OBJECIONES	3.33
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.67
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00
	<b>TOTAL</b>	<b>2.97</b>
ACCIONES	PRONÓSTICO	
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>	

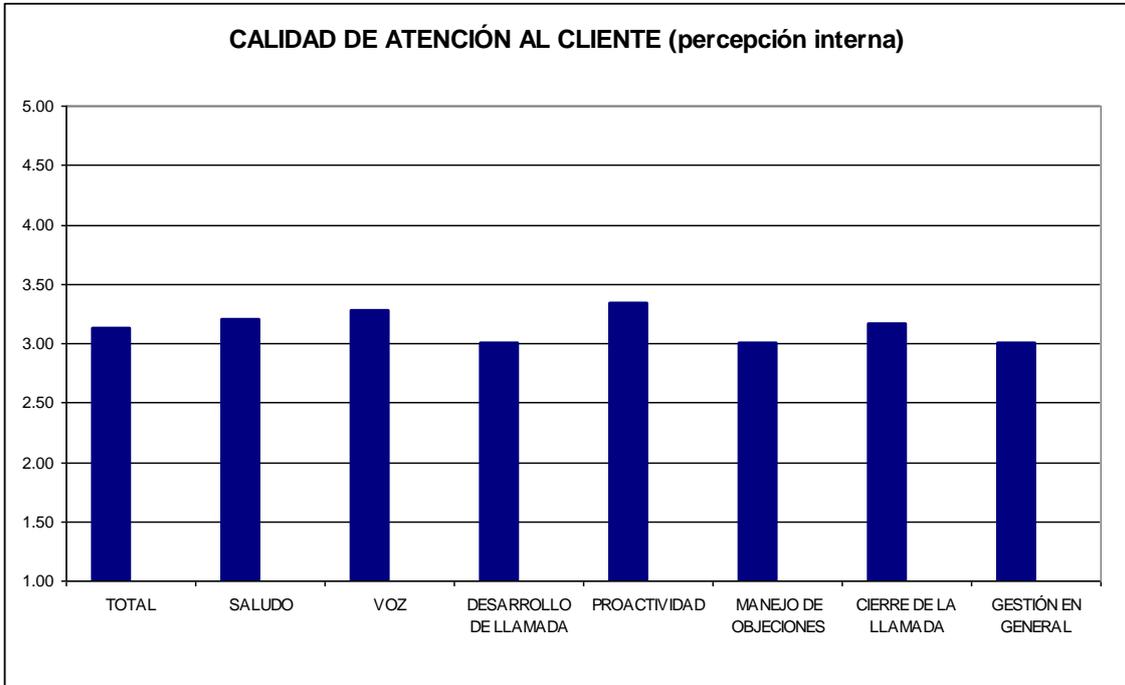
Tabla # 32: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	3	1.20%	0.04	3.00
	1.b	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.c	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.d	1.20%	4	1.20%	0.05	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	3	1.09%	0.03	3.09
	2.b	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.e	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.h	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.i	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.j	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.k	1.09%	3	1.09%	0.03	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.90
	3.b	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.c	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.d	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.e	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.f	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.g	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.h	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.i	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.j	2.20%	2	2.20%	0.04	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.67
	4.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	4.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.33
	5.b	7.33%	4	7.33%	0.29	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.67
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.d	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.e	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.f	1.00%	2	1.00%	0.02	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	2.97	
			2.97			
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 33: Evaluación de calidad de atención al cliente 2. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)			Nº <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span>			
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente:		Jonathan Pineda	Login: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6552228</span>			
EVALUADOR:	Hora de inicio de llamada:	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10:05:00</span>	Fecha: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">05-Abr-10</span>			
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ANGEL NINAPAYTAN</span>	Hora de fin de llamada:	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10:29:00</span>	Tiempo de duracion de la llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">00:24:00</span>			
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>						
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión mayor a lo esperado, es necesario hacerle seguimiento.
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>						
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>						
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>						
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>						
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>						
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.d Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
RECOMENDACIONES:						
<p>Éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p> <p>Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.</p> <p>El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.</p>						
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado		5: Muy por encima de lo esperado		
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado				

Tabla # 34: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	3.13
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p> 	SALUDO	3.20
	VOZ	3.27
	DESARROLLO DE LLAMADA	3.00
	PROACTIVIDAD	3.33
	MANEJO DE OBJECIONES	3.00
	CIERRE DE LA LLAMADA	3.17
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00

ACCIONES	PRONÓSTICO
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>

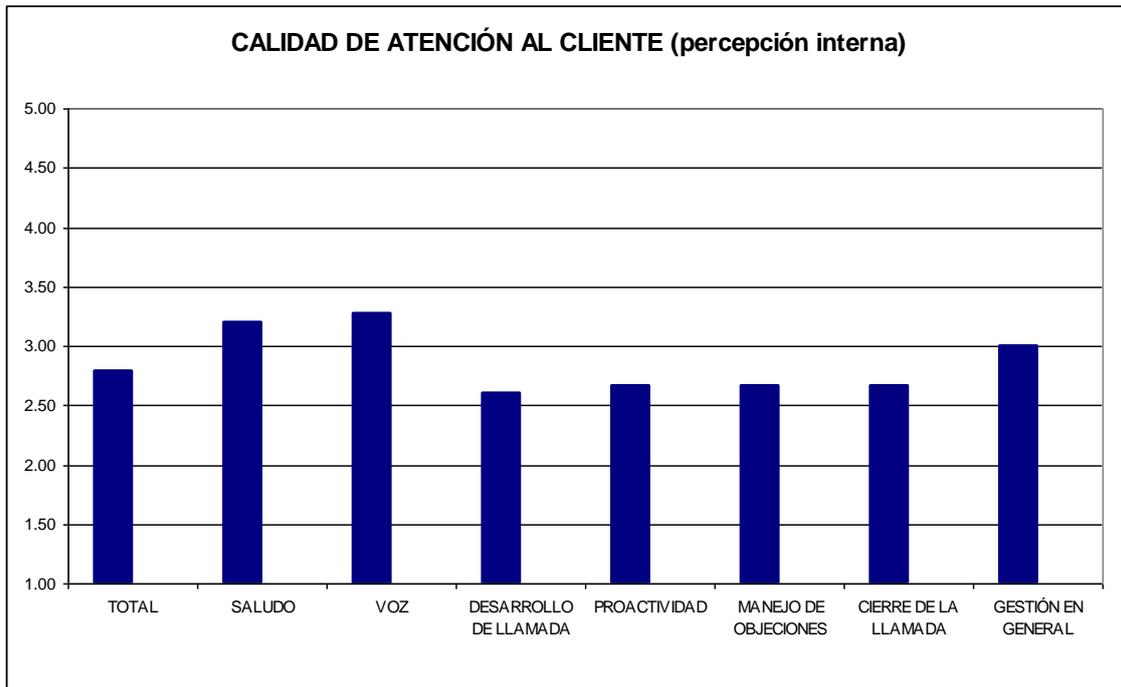
Tabla # 35: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom.  
Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	4	1.20%	0.05	3.20
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.d	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	4	1.09%	0.04	3.27
	2.b	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.c	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.d	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.e	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.f	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.i	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.j	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.k	1.09%	2	1.09%	0.02	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	3.00
	3.b	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.c	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.d	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.e	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.f	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.g	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.h	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	4	2.20%	0.09	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.33
	4.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	4.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.00
	5.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	3.17
	6.b	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.c	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.d	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.e	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.f	1.00%	2	1.00%	0.02	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	3.13	
3.13						
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 36: Evaluación de calidad de atención al cliente 3. Fuente: Union Telecom.  
Elaboración propia, 2010.

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</span>				
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Juliana Ramirez Pardo</span>		Login: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6552228</span>				
EVALUADOR: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">ANGEL NINAPAYTAN</span>	Hora de inicio de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10:05:00</span>	Fecha: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">05-Abr-10</span>				
	Hora de fin de llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10:29:00</span>	Tiempo de duracion de la llamada: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">00:24:00</span>				
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>						
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión mayor a lo esperado, es necesario hacerle seguimiento.
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>						
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>						
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>						
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>						
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>						
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.d Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
<b>RECOMENDACIONES:</b> El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.						
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado		5: Muy por encima de lo esperado		
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado				

Tabla # 37: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	2.79
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p> 	SALUDO	3.20
	VOZ	3.27
	DESARROLLO DE LLAMADA	2.60
	PROACTIVIDAD	2.67
	MANEJO DE OBJECIONES	2.67
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.67
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00
	ACCIONES	PRONÓSTICO
<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>	

Tabla # 38: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	3	1.20%	0.04	3.20
	1.b	1.20%	4	1.20%	0.05	
	1.c	1.20%	2	1.20%	0.02	
	1.d	1.20%	4	1.20%	0.05	
	1.e	1.20%	3	1.20%	0.04	
VOZ	2.a	1.09%	4	1.09%	0.04	3.27
	2.b	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.c	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.d	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.e	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.f	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.g	1.09%	2	1.09%	0.02	
	2.h	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.i	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.j	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.k	1.09%	3	1.09%	0.03	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	2.60
	3.b	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.c	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.d	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.e	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.f	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.g	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.h	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	3	2.20%	0.07	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.67
	4.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	4.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	3	7.33%	0.22	2.67
	5.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	5.c	7.33%	3	7.33%	0.22	
CIERRE	6.a	1.00%	3	1.00%	0.03	2.67
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	3	1.00%	0.03	
	6.d	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.e	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.f	1.00%	2	1.00%	0.02	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	2.79	
			2.79			
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 39: Evaluación de calidad de atención al cliente 4. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



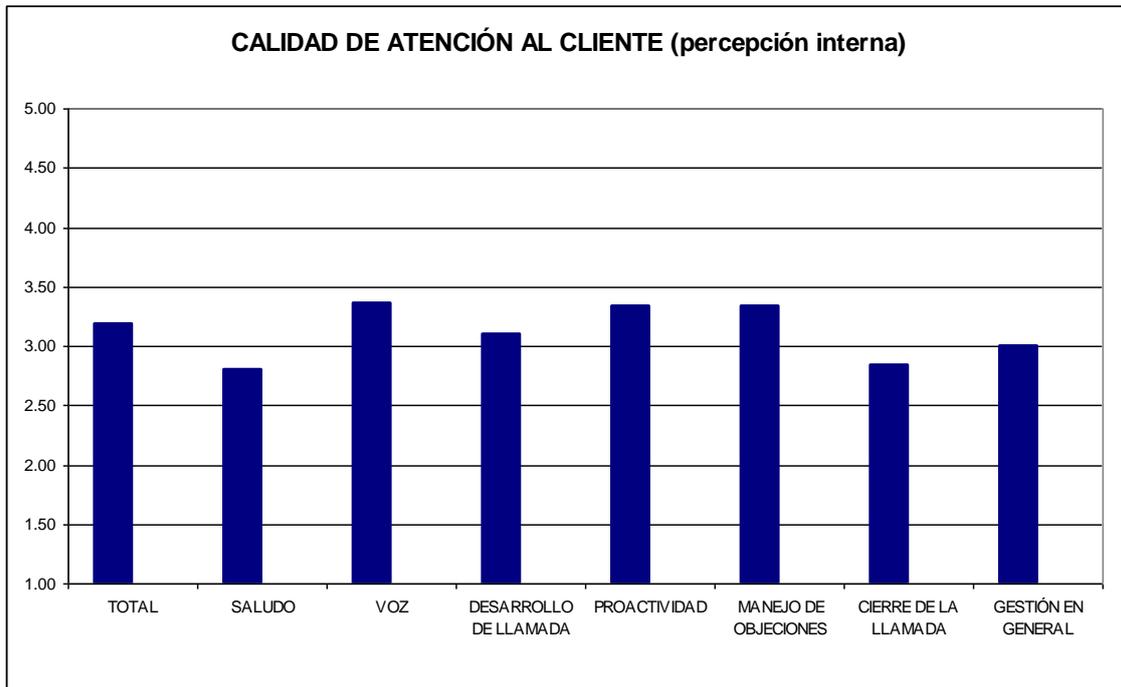
# BORRADOR 3

Página 182

<b>Revisado:</b> <b>ARNGA</b>	<b>Versión:</b> <b>2.0</b>
<b>Aprobado:</b> <b>RGM</b>	<b>Fecha:</b> <b>30/08/10</b>

EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE (PERCEPCIÓN INTERNA)		Nº	5			
Nombre de Ejecutivo de Atención al Cliente:		Juliana Ramirez Pardo	Login: 6552228			
EVALUADOR:	Hora de inicio de llamada:	10:05:00	Fecha: 05-Abr-10			
ANGEL NINAPAYTAN	Hora de fin de llamada:	10:29:00	Tiempo de duracion de la llamada: 00:24:00			
EL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	1	2	3	4	5	COMENTARIOS/OBSERVACIONES
<b>1. SOBRE EL SALUDO:</b>						
1.a Contestó a la primera timbrada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el común denominador es una gestión mayor a lo esperado, es necesario hacerle seguimiento.
1.b Dio saludo de bienvenida de TIM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.c Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.d Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.e Fue claro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>2. SOBRE LA VOZ:</b>						
2.a Posee claridad en la pronunciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El promedio es lo esperado, pero si queremos mejorar debemos de dar más de lo esperado por el cliente, es ahí donde como compañía marcaremos la diferencia frente a la competencia.
2.b La velocidad de su voz es adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.c El volumen de voz que usa es adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.d Realiza pausas para dar énfasis a lo que dice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.e Realiza inflexiones en su tono de voz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.f No presenta respiros pronunciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.g Se expresa sin titubeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.h No utilizó muletillas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.i Utilizó un lenguaje adecuado al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.j No interrumpió al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.k Mantiene un tono de voz que denota calidez e interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>3. SOBRE EL DESARROLLO DE LA LLAMADA:</b>						
3.a Escuchó la consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vemos de que el desarrollo de la llamada estuvo dentro de lo esperado, sin embargo como se mencionada en el punto anterior necesitamos enfatizar una mejor atención al cliente, para poder mejorar en todas nuestras operaciones, y por ende la productividad.
3.b Solicitó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.c Utilizó nombre del cliente durante la conversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.d Brindó información correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.e Brindó información completa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.f Brindo información con seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.g Brindó claramente la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.h Realizó pregunta aclaratorias y/o de profundización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.i No dejó en espera durante la conversación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.j Recapitulo la información que se brindó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>4. SOBRE LA PROACTIVIDAD:</b>						
4.a En ventas de productos/servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La proactividad es muy importante, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
4.b En ventas de imagen/empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.c En gestión de la llamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>5. SOBRE EL MANEJO DE OBJECIONES:</b>						
5.a Aclaró la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le beneficia aquello que le estamos ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente.
5.b No perdió seguridad ante la objeción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.c Pudo suavizar/amortiguar la objeción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>6. SOBRE EL CIERRE DE LA LLAMADA:</b>						
6.a Preguntó por consulta adicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	El cierre de la llamada es muy importante en el sentido de que si no lo hacemos, por más que hayamos actuado bien en todos los puntos anteriores, quedamos mal ante el cliente, independiente de ayudar al cliente o no en su solicitud, se debe cerrar la llamada de una manera standar, amable que muestre que estamos aptos para cualquier otra solicitud de parte del cliente.
6.b Mencionó el nombre del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.c Dio cierre de llamada de TIM	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.d Fue cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.e Fue entusiasta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.f Fue claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>7. SOBRE LA GESTIÓN DE LA LLAMADA EN GENERAL:</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>8. AMBIENTE (RUIDO):</b>						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mejorar el sonido alrededor al 100%.
RECOMENDACIONES:						
<p>Éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.</p> <p>Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.</p> <p>El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.</p>						
1: Muy por debajo de lo esperado		3: Lo esperado		5: Muy por encima de lo esperado		
2: Debajo de lo esperado		4: Por encima de lo esperado				

Tabla # 40: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.



OBSERVACIONES	TOTAL	3.19
<p>Observamos que tanto que en la proactividad como en el manejo de objeciones tienen un puntaje promedio, sin embargo es preciso mejorar los demás procesos.</p>	SALUDO	2.80
	VOZ	3.36
	DESARROLLO DE LLAMADA	3.10
	PROACTIVIDAD	3.33
	MANEJO DE OBJECIONES	3.33
	CIERRE DE LA LLAMADA	2.83
	GESTIÓN EN GENERAL	3.00
	ACCIONES	PRONÓSTICO
	<p>Es frecuente observar que al hablar de Marketing, generalmente se confunde este término con la gestión, e incluso se le confiere un carácter meramente comercial. En realidad, el Marketing ha ido readaptándose a los cambios que las empresas han ido sufriendo a lo largo del tiempo y por supuesto ha ido readaptándose a las demandas del mercado.</p> <p>En este momento podríamos decir que el Marketing no simplemente sirve para "vender más y mejor" sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quien y como vamos a planificar no sólo la venta, sino también la fidelización de este cliente.</p>	<p>Al final, todo recae en el trabajo de un equipo humano, no importa si nuestra instalación dispone de excelentes infraestructuras, da igual si nuestro software de gestión es capaz de calcular con exactitud mil variables, es indiferente que seamos capaces de copiar servicios tan rápido como aparecen las nuevas tendencias.</p>

Tabla # 41: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

6552228						
SALUDO	1.a	1.20%	2	1.20%	0.02	2.80
	1.b	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.c	1.20%	3	1.20%	0.04	
	1.d	1.20%	4	1.20%	0.05	
	1.e	1.20%	2	1.20%	0.02	
VOZ	2.a	1.09%	3	1.09%	0.03	3.36
	2.b	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.c	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.d	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.e	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.f	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.g	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.h	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.i	1.09%	3	1.09%	0.03	
	2.j	1.09%	4	1.09%	0.04	
	2.k	1.09%	3	1.09%	0.03	
DESARROLLO	3.a	2.20%	3	2.20%	0.07	3.10
	3.b	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.c	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.d	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.e	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.f	2.20%	3	2.20%	0.07	
	3.g	2.20%	4	2.20%	0.09	
	3.h	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.i	2.20%	2	2.20%	0.04	
	3.j	2.20%	4	2.20%	0.09	
PROACTIVIDAD	4.a	7.33%	3	7.33%	0.22	3.33
	4.b	7.33%	3	7.33%	0.22	
	4.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
MANEJO DE OBJECIONES	5.a	7.33%	4	7.33%	0.29	3.33
	5.b	7.33%	2	7.33%	0.15	
	5.c	7.33%	4	7.33%	0.29	
CIERRE	6.a	1.00%	4	1.00%	0.04	2.83
	6.b	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.c	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.d	1.00%	4	1.00%	0.04	
	6.e	1.00%	2	1.00%	0.02	
	6.f	1.00%	3	1.00%	0.03	
GESTIÓN GENERAL	7	10.00%	3	10.00%	0.30	3.00
		100%	0	100%	3.19	
			3.19			
AMBIENTE	8	100.00%	3	100.00%	3.00	3.00
DURACIÓN		100.00%	00:24:00	00:00:00	00:24:00	00:24:00

Tabla # 42: Evaluación de calidad de atención al cliente 5. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

**DIAGRAMA ISHIKAWA**

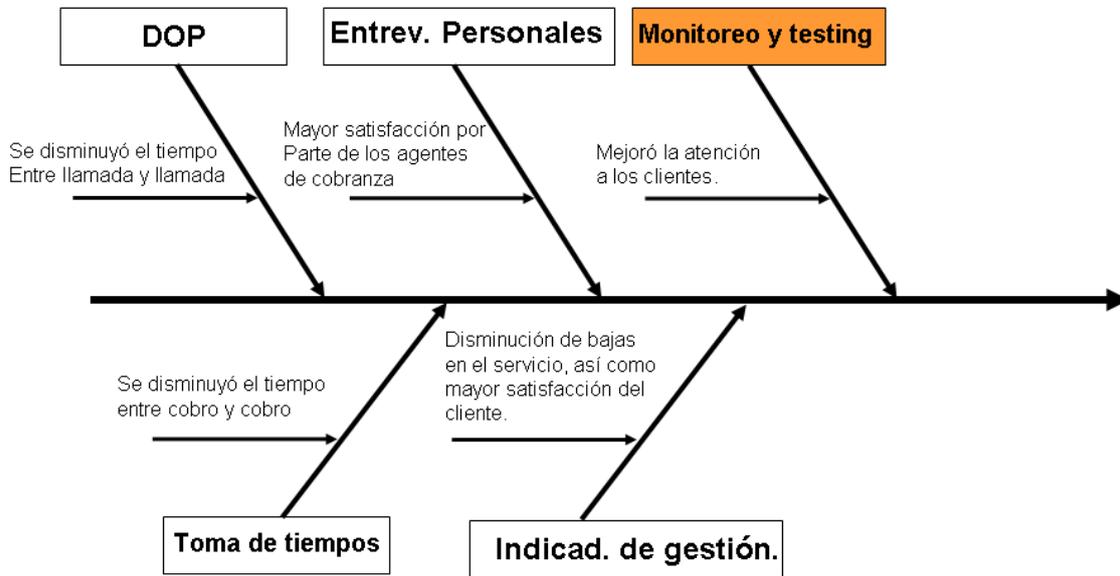


Diagrama # 35: Diagrama Ishikawa. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

## 8.3 Análisis e interpretación de resultados

El diagrama # 36 nos ayuda a tener un enfoque general del análisis de datos que se realizó luego de la auditoría final, donde se pudo tener las siguientes observaciones finales:

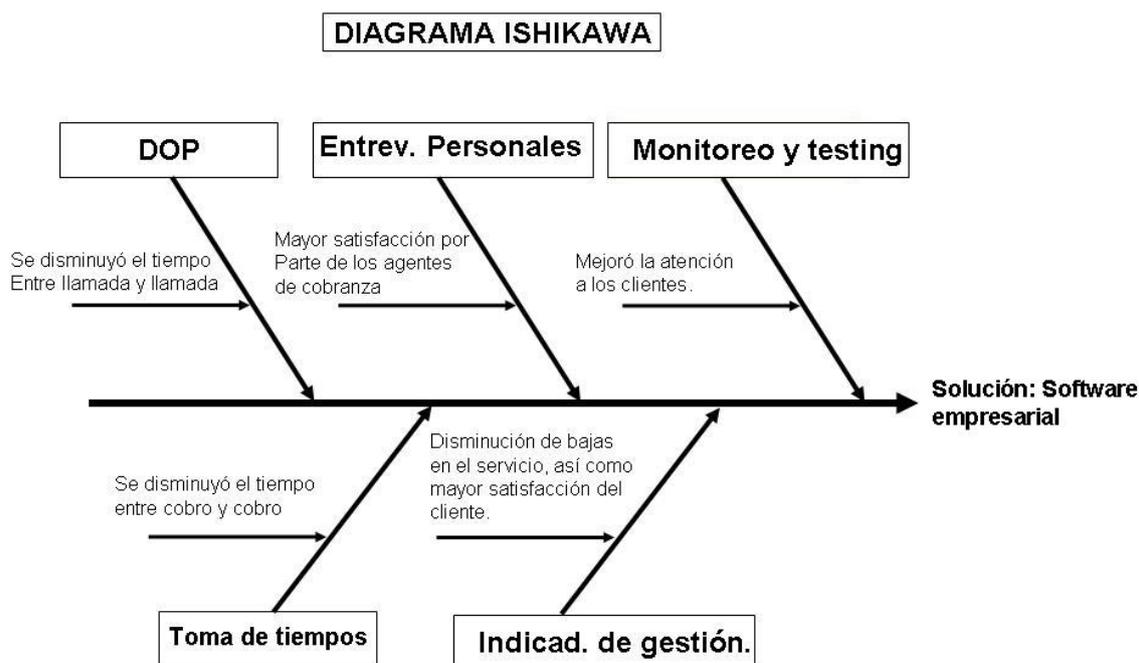


Diagrama # 36: Diagrama Ishikawa de solución. Auditoría final. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Donde se realizaron las siguientes OBSERVACIONES finales:

1. Que los agentes disminuyeron su tiempo entre cobro y cobro.
2. Se mejoró el trato verbal a los clientes por parte de los agentes.
3. Aceptación positiva de los agentes de cobranza de la nueva distribución de base.
4. Índice aceptable de bajas en el servicio.

Con dichas OBSERVACIONES preliminares se utilizó el diagrama **¿Por qué? - ¿Por que?**

## **PREGUNTAS DERIVADAS DEL DIAGRAMA ¿Por qué? - ¿Por que?**

1. ¿Por qué los agentes disminuyeron su tiempo excesivo entre cobro y cobro?
2. ¿Por qué en los resultados existe un buen trato verbal a los clientes externos?
3. ¿Por qué los agentes han aceptado positivamente la distribución de base de datos”?
4. ¿Por qué el índice de bajas en el servicio es aceptable?

## **RESPUESTAS (ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES)**

1. Luego de la implementación del software empresarial, los agentes solo podían llamar a los clientes que les correspondía pagar en determinada fecha.
2. Con la implementación del software empresarial, ha permitido que la distribución solo se realice en función a la última fecha de pago de los clientes.
3. Porque ahora, comparado con antes, existe un flujo mayor de cobranza, permitiendo a los agentes alcanzar su meta-objetivo.
4. Con la implementación del software empresarial se ha logrado tener una base que muestra los reclamos pendientes. Se implementó un equipo que se encarga de recuperar clientes.

\* Para mayor detalle ver tabla # 43 y 44 y comparar los resultados iniciales con los finales:

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE EMPRESARIAL



OBSERVACIONES AUDITORIA					
Nº	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA	INTERROGANTE DE ANÁLISIS	RESPUESTAS (Entrevistas personales)	Fuente del problema	Sugerencias
1	Los agentes toman tiempo excesivo entre cobro y cobro.	¿Por qué los agentes se toman "tiempo excesivo" entre cobro y cobro?	Porque los clientes no quieren pagar/ aún no les toca.	Mala distribución de base de datos, la repartición no es compatible con la fecha de pago, los agentes llaman a clientes para cobrarles sin que les toque pagar.	Cambiar la distribución de base de datos
2	Maltrato verbal a los clientes por parte de los agentes.	¿Por qué en los resultados hay "maltrato verbal" a los clientes externos?	Porque los clientes no quieren pagar, por eso "maltratan verbalmente" al cliente.	Los clientes no pagan porque tienen algún reclamo pendiente (sin solucionar), aún no les toca pagar (Fecha de pago), etc. Por este hecho los agentes sobrepasan los estándares de calidad a los clientes. La mala distribución de base de datos ocasiona esto.	Cambiar la distribución de base de datos
3	Queja de los agentes de cobranza por la mala distribución de base.	¿Por qué los agentes se quejan de la distribución de base de datos?	Porque los clientes no quieren pagar/ por mala distribución de BD.	Mala distribución de base de datos.	Cambiar la distribución de base de datos
4	Índice alto de bajas en el servicio.	¿Por qué el índice de bajas en el servicio es alto?	Porque los clientes reciben maltrato verbal de los agentes de cobranza de la compañía, por eso no pagan.	Falta de solución de reclamos en línea, debemos tener en cuenta que los agentes comisionan por cobranza, no por solución de problemas.	Implementar un nuevo sistema de gestión que soporte las operaciones de cobranza.

Tabla # 43: Diagrama ¿Porque? – Análisis de datos, antes de la solución de la implementación. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

## DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE EMPRESARIAL



Nº	OBSERVACIONES AUDITORIA			Fuente de la solución	Sugerencias
	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA	INTERROGANTE DE ANÁLISIS	RESPUESTAS (Entrevistas personales)		
1	Los agentes disminuyeron su tiempo de cobro entre cobro.	¿Por qué los agentes disminuyeron su "tiempo excesivo" entre cobro y cobro?	Luego de la implementación del software empresarial, los agentes solo podían llamar a los clientes que les correspondía pagar en determinada fecha.	La distribución de base de datos o sea la repartición es compatible con la fecha de pago, los agentes llaman a clientes específicos por día de pago.	Continuar distribuyendo la base tal cual se viene desarrollando.
2	Se mejoro en el trato verbal a los clientes.	¿Por qué en los resultados existe un buen trato verbal a los clientes externos?	Con la implementación del software empresarial, ha permitido que la distribución solo se realice en función a la última fecha de pago de los clientes.	La distribución de base de datos se realiza en función a su última fecha de pago, anteriormente se repartía en función al monto, mientras más alto era el monto a cobrar era "urgente" cobrarlo, sin importar si el cliente consumía de manera importante.	Hacer el seguimiento con monitoreos periódicos de cómo se viene desarrollando la comunicación con el cliente.
3	Aceptación positiva de los agentes de cobranza por la distribución de base.	¿Por qué los agentes han aceptado positivamente la distribución de base de datos"?	Porque ahora , comparado con antes, existe un flujo mayor de cobranza, permitiendo a los agentes alcanzar sus meta-objetiv.	Nueva distribución de base de datos en función a la última fecha de pago.	Continuar y hacer el seguimiento a la distribución de la base de datos.
4	Índice aceptable de bajas en el servicio.	¿Por qué el índice de bajas en el servicio es aceptable?	Con la implementación del software empresarial se ha logrado tener una base que muestra los reclamos pendientes. Se implementó un equipo que se encarga de recuperar clientes.	Por la implementación del software empresarial y el contacto oportuno de parte de los agentes de cobranza, hay mayor satisfacción por parte del cliente.	Seleccionar todas las bajas anteriores y llamarlas e ofrecerles la oportunidad de regresar al servicio.

Tabla # 44: Diagrama ¿Porque? – Análisis de datos, después de la implementación de la solución. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

## IV. FASE EXPOSITIVA – LEY

# CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 9.1 Conclusiones

La tesis presentada se realizó en la empresa T-Gestiona (Telefónica- Gestión de Servicios Compartidos) ya que hoy en día es considerada una de las empresas de Telecomunicaciones más importantes a nivel mundial. Para ésta tesis se eligió la plataforma de Cobranza debido a que por estudios realizados se determinó que era el departamento que más castigaba el índice de productividad de la compañía, así mismo la necesidad del departamento de Ingeniería Industrial para proponer una alternativa de mejora que aumentara la productividad.

Uno de los objetivos principales fue proponer una solución a la problemática de la actual distribución de la Base de Datos que en sus inicios dio cierto resultado por la reducida cartera de clientes e incluso se administraba de manera manual e involucraba dedicación y tiempo, abriéndose puertas al error humano, perjudicando eventualmente a alguna categoría de clientes; sin embargo una vez hallada dicha problemática aparecieron restricciones ocasionando la iniciativa de un estudio de mercado y viabilidad con el fin de tomar una decisión, además a ello que la alternativa propuesta cumpliera con un índice de rentabilidad por encima de lo esperado para convencer al directorio de aprobarlo.

Las principales actividades que se involucraron para el desarrollo de la tesis fueron:

- Análisis del estado inicial de la plataforma.
- Presentación de la alternativa de solución.

- Implementación de la alternativa de solución.
- Desarrollo del análisis económico a la alternativa para medir su rentabilidad.
- Comparación de resultados finales contra los del estado inicial.

El estado inicial de la plataforma de Cobranza se analizó en la Fase I – Observación mediante herramientas de Ingeniería tales como diagramas de operaciones, distribución de planta, toma de tiempos, entrevistas personales, indicadores de gestión, etc. donde los resultados se pueden analizar tanto con diagramas ¿Porqué? ¿Porqué?, Diagrama Causa- efecto así como FODA.

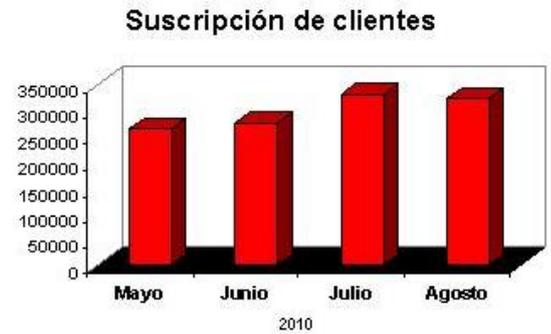
Una vez que el problema salió a la superficie, se tuvieron reuniones “Brain storming” (Lluvia de ideas) donde las alternativas de mejora llegaron a superar el presupuesto, pulverizando aquellas, las demás alternativas avanzaron en la carrera donde las más económicas chocaron con una restricción que relacionaba a la capacidad del SIG (Sistema integral de gestión) inicial con las soluciones, donde quedaron descartadas la mayoría, dejando así la alternativa de solución largo placista, que tenía implícita una gestión al cliente óptima que llevaba a la compañía a un reto muy grande el cual era bienvenido.

Se elaboró un modelo de implementación que no afectara los resultados esperados de la compañía, se realizó una consultoría a Indra (Empresa consultora de la solución) para que hicieran un proceso de validación de la necesidad así mismo nos propongan una solución tecnológica.

Finalmente se realizó la comparación de resultados finales contra los iniciales, donde se hizo evidente el resultado de los estudios de viabilidad, y efectivamente, la diferencia se hizo notar luego de varios meses de implementada la solución, de capacitación a los

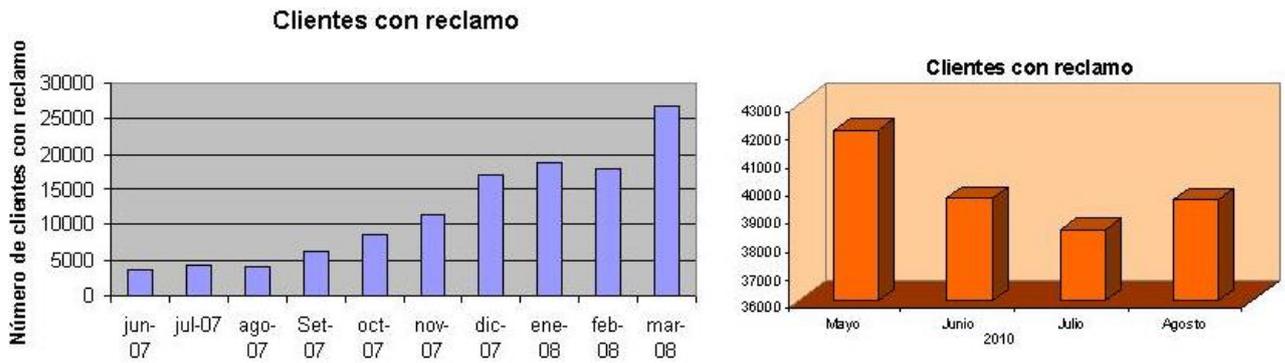
agentes, mantenimiento correctivo, mantenimiento adaptativo, mantenimiento evolutivo, seguimiento y control.

A continuación, algunas comparaciones cuantitativas de resultados iniciales contra los finales:



Cuadro # 18: Cuadro comparativo, suscripción de clientes. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

En el cuadro # 18 se realizaron programas de recuperos, a aquellos clientes que dejaron el servicio por motivos de reclamos sin solución, en los cuadros anteriores se puede apreciar la cantidad de clientes que fueron suscritos en el servicio, en el cuadro 9B, es la suma de las ventas del mes con los recuperos que se realizaron luego de la implementación del software empresarial.



Cuadro # 19: Cuadro comparativo de clientes con reclamo. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

Vemos en el cuadro # 19 que el número de reclamos ha aumentado luego de la implementación del software empresarial, sin embargo estos resultados se comparación en función al número de clientes suscritos en la compañía, es evidente que si crece el número de suscritos en el servicio también lo harán los reclamos.



Cuadro # 20: Cuadro comparativo de clientes suscritos vs. clientes con reclamo. Fuente: Union Telecom. Elaboración propia, 2010.

En los cuadros E y F, podemos apreciar la proporción de reclamos, anteriormente quizá la cantidad de clientes era superior, pero sin embargo la cantidad de reclamos también lo era, luego de la implementación del software empresarial, es cierto que el número de

reclamos es mayor, sin embargo la proporción nos juega a favor de una aceptación del proyecto.

Son evidentes las mejoras en la productividad de una de las plataformas de Cobranzas de la Compañía Telefónica - TGSC, sin embargo es preciso demostrarlo cuantitativamente:

### **De la cobranza (Julio 2010)**

Productividad de la cobranza = Monto cobrado / Monto facturado

Productividad de la cobranza =  $1\,088,223.3 / 1\,145,498.20 = 95\%$

Comentario: Actualmente en las grandes compañías se considera óptimo un índice de cobrabilidad entre 90 y 97%, mayor a eso, no existe en compañías de Telefonía.

### **De la gestión (Junio 2010)**

Productividad de la gestión de calidad = Reclamos resueltos / Reclamos levantados

Productividad GC =  $49,278 / 89,154.00 = 55\%$

Comentario: A medida que crece el número de clientes en una compañía, crece proporcionalmente los reclamos y denuncias, así mismo tener una productividad de 55% es más que aceptable para esta compañía que antes de la implementación de la mejora se encontraba por debajo del 20%.

Como conclusión final se puede afirmar que se mejoró la productividad de una plataforma de cobranzas de la Compañía Telefónica- TGSC.

## **9.2 Recomendaciones**

Luego de la implementación del software empresarial se presentaron mejoras en la productividad en la plataforma de cobranzas, en la gestión al cliente, un buen clima laboral, los agentes fueron capacitados en el software empresarial, se les dio ciertos incentivos, bonos extras creando una especie de mística dentro de la empresa favorable a ella. Sin embargo, actualmente se viene enfrentando con un inconveniente, y es que por el hecho de mejorar la distribución de base de datos, el tiempo entre cobro y cobro mejoró, se llamaba al cliente según su necesidad y no guiados por el monto, esto ha hecho que nos demos cuenta que existe más agentes de cobranzas de lo que realmente se necesita, dado que la selección de carteras de cobranza ahora ya tiene su día de pago pre - determinado. A continuación las recomendaciones según el rubro:

Para el software empresarial:

- Mantenimientos correctivos
- Mantenimientos evolutivos
- Mantenimientos adaptativos

Para el personal:

- Realizar un análisis de los mejores agentes para quedarse con los TOP AGENTS.
- A los restantes agentes, no despedirlos, sino transferirlos al departamento de ventas aprovechando el “Know How” de ellos y así impulsar de esa manera las ventas.

Para la gestión de calidad:

- Implementar un principio dentro de la compañía de “One Call Solution” (Solución en una sola llamada), significa que el agente de cobranza trate al máximo de solucionar los reclamos en línea, en caso no se pueda transferirlos a un segundo nivel de atención de reclamos.
- Capacitaciones eventuales con el fin de mantener actualizados a los agentes.

# ANEXO 3. PROPUESTA TÉCNICA – SOFTWARE EMPRESARIAL

A continuación la propuesta técnica que se usará como solución del problema.



## Plan de Gestión del Proyecto

---

“Sistema de Gestión de Calidad”

---

Telefónica del Perú S.A.A.



Sistema de Gestión de la Calidad  
Certificado según norma IRAM ISO 9001:2000





## INDICE

<b>1</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>5</b>	
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>5</b>	
<b>1.2</b>	<b>Términos y Definiciones</b>	<b>5</b>	
<b>1.3</b>	<b>Referencias</b>	<b>5</b>	
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>6</b>	
<b>3</b>	<b>PLAN DEL ALCANCE.</b>	<b>7</b>	
<b>3.1</b>	<b>Definición del Alcance</b>	<b>7</b>	
<b>3.2</b>	<b>Supuestos</b>	<b>9</b>	
<b>3.3</b>	<b>Estructura detallada de trabajo</b>	<b>10</b>	
<b>3.4</b>	<b>Ciclo de Vida y Entregables</b>	<b>10</b>	
<b>3.4.1</b>	<b>Ciclo de Vida</b>	<b>10</b>	
<b>3.4.2</b>	<b>Entregables del Producto</b>	<b>11</b>	
<b>3.4.3</b>	<b>Entregables de Coordinación y Gestión</b>	<b>11</b>	
<b>3.5</b>	<b>Plataforma del Sistema</b>	<b>12</b>	
<b>3.6</b>	<b>Garantía</b>	<b>12</b>	
<b>3.7</b>	<b>Restricciones</b>	<b>13</b>	
<b>3.8</b>	<b>Alcance No Contemplado.</b>	<b>13</b>	
<b>4</b>	<b>PLAN DEL TIEMPO</b>	<b>13</b>	
<b>4.1</b>	<b>Control de Tiempos</b>	<b>13</b>	
<b>4.2</b>	<b>Cronograma del Proyecto</b>	<b>14</b>	
<b>5</b>	<b>PLAN DE RRHH</b>	<b>14</b>	
<b>5.1</b>	<b>Modelo de Relación</b>	<b>14</b>	
<b>5.2</b>	<b>Organización</b>	<b>15</b>	
<b>5.3</b>	<b>Roles y Responsabilidades</b>	<b>16</b>	
<b>6</b>	<b>PLAN DE RIESGOS.</b>	<b>16</b>	
<b>6.1</b>	<b>Matriz de Identificación de Riesgos:</b>	<b>16</b>	
<b>6.2</b>	<b>Control de Riesgos:</b>	<b>17</b>	
<b>7</b>	<b>Plan de Calidad</b>	<b>18</b>	
<b>7.1</b>	<b>ISO 9001-2000</b>	<b>18</b>	
<b>7.2</b>	<b>CMMI</b>	<b>19</b>	
<b>7.3</b>	<b>Plan de revisiones de calidad</b>	<b>19</b>	
<b>7.4</b>	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>20</b>	
<b>7.5</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>20</b>	
<b>7.6</b>	<b>Gestión de la Configuración</b>	<b>21</b>	
<b>8</b>	<b>PLAN DE LAS COMUNICACIONES</b>	<b>21</b>	
<b>8.1</b>	<b>Lista de Stakeholders</b>	<b>21</b>	
<b>8.2</b>	<b>Comunicación entre Stakeholders</b>	<b>22</b>	
<b>9</b>	<b>Infraestructura.</b>	<b>23</b>	
<b>10</b>	<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>	<b>24</b>	
<b>10.1</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>24</b>	
<b>10.2</b>	<b>Cambio menor o mejora</b>	<b>25</b>	
<b>10.3</b>	<b>Cambio mayor o cambio</b>	<b>25</b>	
<b>11</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>	
<b>11.1</b>	<b>ANEXO: PRINCIPAL EXPERIENCIA SIMILAR</b>	<b>26</b>	
<b>11.2</b>	<b>ANEXO: DEFINICIÓN DE PERFILES</b>	<b>28</b>	

## GENERALIDADES

### Objetivos

El objetivo principal del documento es establecer las características que se utilizarán para ejecutar y gestionar el proyecto de desarrollo de software “Sistema de Gestión de Calidad”.

El objetivo general del proyecto es contar con un sistema Integral Inbound - Web que permita la gestión de calidad, que incluye: Monitoreo, Calibración, Feedback y Coaching y Refuerzos y Clínicas de Calidad.

### Términos y Definiciones

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
COM	Consulting Outsourcing and Management S.A.
EDT	Estructura detallada de trabajo.
Entregable	Cualquier resultado medible, cuantificable, verificable o ítem que debe ser producido para completar el proyecto o parte del proyecto.
Plan	Conjunto de actividades a desarrollar para la ejecución de un proyecto, en todas y cada una de sus etapas, durante su ciclo de vida.
EC	Errores críticos
ENC	Errores no críticos
ECUF	Error crítico para el Usuario Final

Tabla # 18: Términos y definiciones de la propuesta de solución. Fuente: Indra company, 2010

### Referencias

<b>Referencias</b>	<b>Definición</b>
RFP Funcional Sistema Calidad.doc	Descripción funcional del sistema de gestión de calidad.
Tablas para el Mantenimiento.xlsx	Relación y estructura de tablas con los datos a utilizar por el sistema.
modelo informes.xlsx	Vista y estructura de los reportes solicitados para el sistema.

Tabla # 19: Referencias de la propuesta de solución. Fuente: Indra company, 2010

## RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección de Conmutación y Plataformas de Telefónica del Perú tiene la necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos de la gestión de la calidad de los contactos realizados con los clientes finales de Telefónica Móviles. Actualmente se trabajan con procesos manuales y operativos que retrasan al albor y no permiten generar valor a la gestión.

Los procesos involucrados son los siguientes:

a. Programación y selección de llamadas:

La selección de llamadas a monitorear se efectúa de manera manual, no hay una programación automática, lo que abre la posibilidad a manipulación de llamadas y/o errores de filtro.

b. Monitoreo de contactos

Actualmente las evaluaciones realizadas a los contactos con los Clientes son registradas en archivos de Excel, las evaluaciones son realizadas por personal de Movistar y los proveedores, en éste caso, los archivos son compartidos y/o enviadas por correo electrónico, para luego recibir sus evaluaciones y hacer la respectiva auditoria.

c. Calibración

El ejercicio de calibración es una rutina que se basa en la comparación de los resultados obtenidos en la evaluación individual de una o más llamadas entre los grupos de monitores comunes a un programa (Monitores Telefónica Móviles – Monitores Proveedor Inbound – Monitores Proveedor de monitoreo), con la finalidad de alinear criterios de evaluación, garantizando así uniformidad en la auditoria de llamadas (monitoreos). Actualmente la calibración se realiza utilizando plantillas en Excel.

d. Formato de Seguimiento de Feedback y Coaching

No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de los feedback y coaching: desde el origen (identificación de error crítico), hasta la ejecución de la acción correctiva dirigida al agente.

Formato de Seguimiento de cumplimiento de cronogramas para capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad: No se cuenta con un aplicativo que permita realizar un seguimiento a la ejecución de las capacitaciones de productos nuevos, refuerzos y clínicas de calidad.

## PLAN DEL ALCANCE.

### Definición del Alcance

El alcance esta enmarcado en la gestión del proyecto y en el desarrollo de software a medida de los programas para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

El proyecto ha sido dividido en dos fases las cuales contemplan las siguientes funcionalidades:

a. Fase I

- Módulo Programación de contactos a auditar
  - Carga de contactos
  - Interfase con Qfiniti
  - Proceso de programación de contactos
- Módulo de Monitoreo
  - Plantilla de evaluación
  - Detalle de resolución
  - Imprimir ficha
  - Control de versiones
  - Bandeja de evaluaciones
  - Reporte de monitoreo
- Módulo de Seguridad

- Pantalla de inicio del sistema
- Pantalla de menú del sistema
- Mantenimiento de Usuarios
- Mantenimiento de Perfiles
- Configuración de accesos

b. Fase II

- Módulo de Calibración
  - Registro de evaluación referencial
  - Comparación de evaluaciones
  - Proceso de calibración
  - Acta de calibración
  - Reporte de índice de calibración
- Módulo de Feedback & Coaching
  - Ficha de Feedback
  - Generar lista de trabajo para Feedback
  - Control de estado de Feedback
  - Listado de Feedback
  - Ficha de Coaching
  - Generar lista de trabajo para Coaching
  - Control de estado de Coaching
  - Listado de Coaching
- Módulo de Refuerzos y Clínicas
  - Registro de capacitación de nuevos productos
  - Registro de refuerzos teóricos
  - Registro de clínicas de calidad
  - Generar lista de personas candidatos
  - Selección de personas a capacitar
- Módulo de Reportes
  - Global de calibración
  - Calibración por llamadas
  - Calibración por participante

- Calibración por atributo
- Detalle de las diferencias a nivel de participante
- Acciones correctivas de los resultados
- Resumen de Evaluación
- Resumen Operativo
- Resumen EC
- Resumen ENC
- Resumen No Resolución
- Resumen Devolución
- Módulo de Mantenimientos
  - Agentes
  - Estructura
  - Proveedores
  - Patrón
  - Programa
  - CDN
  - Familia
  - Tipos de Errores
  - Tipos de Resoluciones

Ítem	Supuestos
1	Las actividades del servicio propuesto se ejecutarán en las instalaciones de COM, quienes proveerán toda la infraestructura física como: PC's, oficinas, cableado de red, cableado eléctrico, red de comunicaciones.
2	La Equipo del proyecto no ejecutará actividades directas con los usuarios finales, el responsable designado por el cliente realizará las coordinaciones para que dichas actividades que involucren interacciones con los usuarios se lleven a cabo.
3	Todas las documentación para el entendimiento del proyecto (incluido estándares, imágenes, colores y textos) necesarios para la construcción del sistema deberá ser entregada con la debida oportunidad a COM

Ítem	Supuestos
	para que pueda ser incluido en el producto de software.
4	Los ambientes de pruebas y de producción serán provistos por el cliente, así como los accesos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto.
5	El horario de trabajo para el proyecto será de lunes a viernes de 9am hasta las 6:30pm. Cualquier trabajo fuera de este horario deberá ser realizado mediante una solicitud expresa del cliente.

Tabla # 20: Supuestos de la propuesta de solución. Fuente: Indra company, 2010.

### **Estructura detallada de trabajo**

Para poder presentar adecuadamente el alcance y los entregables del proyecto se ha elaborado un diagrama de Estructura de descomposición del Trabajo (Work Break Down Structure) el cual se muestra a continuación de manera tabular:

Id	EDT	Nombre de tarea
1	<b>1</b>	<b>Proyecto - Sistema Gestión de Calidad</b>
2	<b>1.1</b>	<b>GESTIÓN</b>
3	<b>1.1.1</b>	<b>Plan de gestión del proyecto</b>
17	<b>1.1.2</b>	<b>Informes del Servicio</b>
22	<b>1.1.3</b>	<b>Comites de Seguimiento</b>
26	<b>1.1.4</b>	<b>Gestión de Cambios</b>
29	<b>1.2</b>	<b>EJECUCIÓN</b>
30	1.2.1	Kick-Off del Proyecto
31	<b>1.2.2</b>	<b>DESARROLLO</b>
32	<b>1.2.2.1</b>	<b>FASE I</b>
33	<b>1.2.2.1.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN</b>
35	<b>1.2.2.1.2</b>	<b>DISEÑO EXTERNO</b>
37	<b>1.2.2.1.3</b>	<b>DISEÑO TÉCNICO</b>
39	<b>1.2.2.1.4</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
41	<b>1.2.2.1.5</b>	<b>PRUEBAS DEL CLIENTE</b>
43	<b>1.2.2.1.6</b>	<b>IMPLANTACIÓN</b>
45	<b>1.2.2.2</b>	<b>FASE II</b>
46	<b>1.2.2.2.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN</b>
48	<b>1.2.2.2.2</b>	<b>DISEÑO EXTERNO</b>
50	<b>1.2.2.2.3</b>	<b>DISEÑO TÉCNICO</b>
52	<b>1.2.2.2.4</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
54	<b>1.2.2.2.5</b>	<b>PRUEBAS DEL CLIENTE</b>
56	<b>1.2.2.2.6</b>	<b>IMPLANTACIÓN</b>
58	<b>1.2.2.2.7</b>	<b>POST IMPLANTACIÓN</b>
60	<b>1.2.3</b>	<b>Aseguramiento de Calidad</b>

Tabla # 21: Estructura detallada del trabajo de la propuesta de solución. Fuente: Indra company, 2010.

## Ciclo de Vida y Entregables

### Ciclo de Vida

El proyecto de desarrollo de software esta enmarcado en las siguientes fases a seguir durante el ciclo de vida del proyecto:

- PROPUESTA DE SOLUCIÓN
- DISEÑO EXTERNO
- DISEÑO TÉCNICO
- CONSTRUCCIÓN DE COMPONENTES
- PRUEBAS DEL CLIENTE
- IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

## Entregables del Producto

Los productos comprometidos serán elaborados en base a las funcionalidades solicitadas en el proyecto.

La aprobación formal de los entregables se realizará mediante acta formal impresa que deberá recoger las firmas de aprobación de los responsables del Proyecto dentro del plazo establecido por el cronograma del proyecto o en un plazo máximo de 3 días hábiles después de su entrega. Si no se obtuviese observaciones por parte del CLIENTE dentro del plazo establecido, actuará una aprobación automática al mismo.

Los productos comprometidos y especificados deberán ser revisados y aprobados por las partes involucradas en el proyecto y se encontraran bajo Gestión de la Configuración, según cuadro adjunto:

<b>Producto Entregable</b>	<b>Cliente</b>	<b>COM S.A.</b>
Propuesta de Solución	SI	SI
Diseño Externo	SI	SI
Modelo de Datos y Procesos	SI	SI
Diseño Técnico	SI	SI
Plan de Pruebas y Casos de Prueba	SI	SI
Constancia de Pruebas del Cliente	SI	SI
Software Producido	SI	SI

Tabla # 22: Entregables de la solución. Fuente: Indra company, 2010.

Al final del proyecto se entregará un compendio de productos entregables, y documentación relacionada al producto desarrollado en medio magnético (CD), como máximo 02 copias.

Nota: Las fechas de entrega y aprobación son las que se encuentran definidas en el cronograma propuesto adjunto.

## Entregables de Coordinación y Gestión

Los entregables considerados son los siguientes:

- ✓ Plan del Proyecto
- ✓ Informe de Avances
- ✓ Actas de Reunión
- ✓ Informe de Incidencias

## Plataforma del Sistema

El sistema será desarrollado para un entorno web y estará disponible en la Intranet de Telefónica. Se utilizarán los siguientes componentes de software:

### Plataforma de Desarrollo

- Java 2EE
- Oracle 10g

### Plataforma de Servidor

- Servidor de Base de Datos : Sistema Operativo Sun Solaris con DBMS Oracle 10g

### Plataforma de PC Cliente

- Sistema Operativo Windows XP
- Microsoft Office XP
- Internet Explorer 6.0 mínimo

## Garantía

COM se compromete a un plazo de garantía de 12 meses para todos los desarrollos realizados como parte de este contrato. El cómputo de este plazo se iniciará desde la fecha de recepción o conformidad de los trabajos.

Se establecen las siguientes condiciones para la aplicación de la garantía de los desarrollos realizados:

1. Aprobación de los Productos Entregables y emisión del Acta de Aceptación del trabajo realizado.
2. La vigencia de la garantía es sobre el código no modificado por cualquiera que no sea COM, y versión de software implantado en el Cliente al término del presente proyecto.
3. En caso el código fuente sea modificado por cualquiera que no sea COM, se pierde la garantía establecida y cualquier tipo de mantenimiento o soporte será cotizado como una nueva Orden de Trabajo.
4. La garantía no cubre: Nueva(s) funcionalidad(es), nuevo alcance, mejoras, mantenimiento evolutivo, ingreso de datos, nuevos procesos debido a cambios en los procedimientos del cliente o usuario y la NO disponibilidad de arquitectura tecnológica por factores ajenos al desarrollo.

#### Restricciones

Ítem	Restricciones
1	Disponibilidad del Cliente para atender las revisiones y aprobaciones requeridas para los hitos del proyecto.

Tabla # 23: Restricciones de la propuesta de solución. Fuente: Indra company, 2010.

#### Alcance No Contemplado.

Se establecen los siguientes límites a la propuesta y que identifican actividades que NO serán atendidas por el presente plan de proyecto:

- No se considera la atención de ningún trabajo que no esté especificado expresamente en el presente documento.
- Configuración de servidores y temas de comunicación en las redes.

- No es alcance de esta propuesta las licencias de software ni hardware para los ambientes de producción.
- No es alcance de la propuesta la realización de actividades de data entry (digitación) de datos.
- La coordinación con el negocio (usuario) para las revisiones respectivas, son tareas de ejecución y responsabilidad del Cliente, siendo la participación de COMSA de soporte a solicitud del Cliente.

## PLAN DEL TIEMPO

### Control de Tiempos

Durante la evolución del Proyecto el control y seguimiento se efectúa por medio de:

- Seguimiento interno del Proyecto.
- Envío al Cliente del Informe semanal de avance el día miércoles con corte al martes.
- Reunión de revisión con el cliente los días miércoles.
- Emisión de recomendaciones y/o disposición de acciones de mitigación, contingencia y/o correctivas.

## Cronograma del Proyecto

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1	<b>PROYECTO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>102 días</b>	<b>mar 01/06/10</b>	<b>mié 27/10/10</b>	
2	<b>FASE I</b>	<b>52 días</b>	<b>mar 01/06/10</b>	<b>lun 16/08/10</b>	<b>JP</b>
3	<b>DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN</b>	<b>8 días</b>	<b>mar 01/06/10</b>	<b>jue 10/06/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
7	Aprobación de Definición de la Solución	2 días	vie 11/06/10	lun 14/06/10	
8	<b>DISEÑO EXTERNO</b>	<b>6 días</b>	<b>vie 11/06/10</b>	<b>vie 18/06/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
12	Aprobación del Diseño Externo	2 días	lun 21/06/10	mar 22/06/10	
13	<b>DISEÑO TÉCNICO</b>	<b>6 días</b>	<b>lun 21/06/10</b>	<b>lun 28/06/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
17	Aprobación del Diseño Técnico	2 días	mié 30/06/10	jue 01/07/10	
18	<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>24 días</b>	<b>mié 30/06/10</b>	<b>mié 04/08/10</b>	
40	<b>PRUEBAS DE CLIENTE</b>	<b>6 días</b>	<b>jue 05/08/10</b>	<b>jue 12/08/10</b>	<b>AP3</b>
43	Aprobación de Pruebas de Cliente	1 día	mar 01/06/10	mar 01/06/10	
44	<b>IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE</b>	<b>2 días</b>	<b>vie 13/08/10</b>	<b>lun 16/08/10</b>	<b>AP3</b>
48	<b>FASE II</b>	<b>58 días</b>	<b>jue 05/08/10</b>	<b>mié 27/10/10</b>	<b>JP</b>
49	<b>DISEÑO EXTERNO</b>	<b>8 días</b>	<b>jue 05/08/10</b>	<b>lun 16/08/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
53	Aprobación del Diseño Externo	2 días	mar 17/08/10	mié 18/08/10	
54	<b>DISEÑO TÉCNICO</b>	<b>6 días</b>	<b>mar 17/08/10</b>	<b>mar 24/08/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
58	Aprobación del Diseño Técnico	2 días	mié 25/08/10	jue 26/08/10	
59	<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>26 días</b>	<b>mié 25/08/10</b>	<b>jue 30/09/10</b>	
111	<b>PRUEBAS DE CLIENTE</b>	<b>10 días</b>	<b>vie 01/10/10</b>	<b>vie 15/10/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3,PR1,PR2</b>
114	Aprobación de Pruebas de Cliente	1 día	lun 18/10/10	lun 18/10/10	
115	<b>IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE</b>	<b>2 días</b>	<b>lun 18/10/10</b>	<b>mar 19/10/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
119	<b>POST IMPLANTACIÓN</b>	<b>6 días</b>	<b>mié 20/10/10</b>	<b>mié 27/10/10</b>	<b>AP1,AP2,AP3</b>
123	Aprobación de Cierre de Proyecto	0 días	mié 27/10/10	mié 27/10/10	

Tabla # 24: Cronograma del proyecto. Fuente: Indra company, 2010.

## PLAN DE RRHH

### Modelo de Relación

Para asegurar una interlocución fluida en el servicio, COM propone un Modelo de Relación a tres niveles:

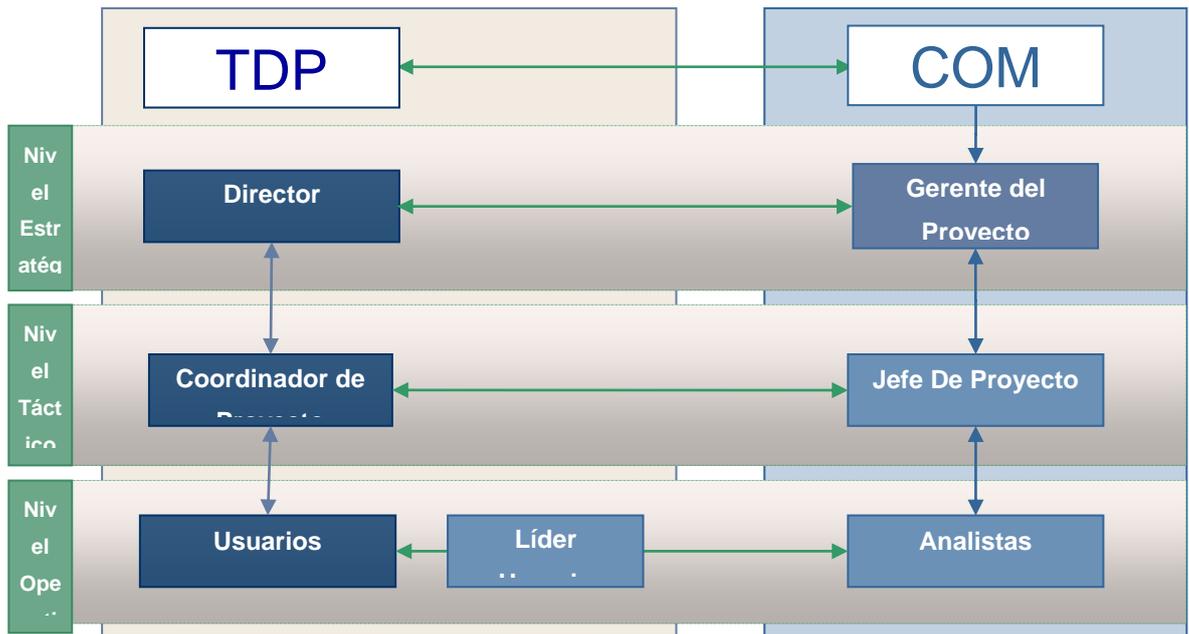


Diagrama # 24: Plan de RRHH del proyecto de solución. Fuente: Indra Company, 2010.

#### En el primer nivel el Comité de Dirección se encarga de:

- Seguimiento del servicio a nivel gerencial.
- Establecimiento de directrices.

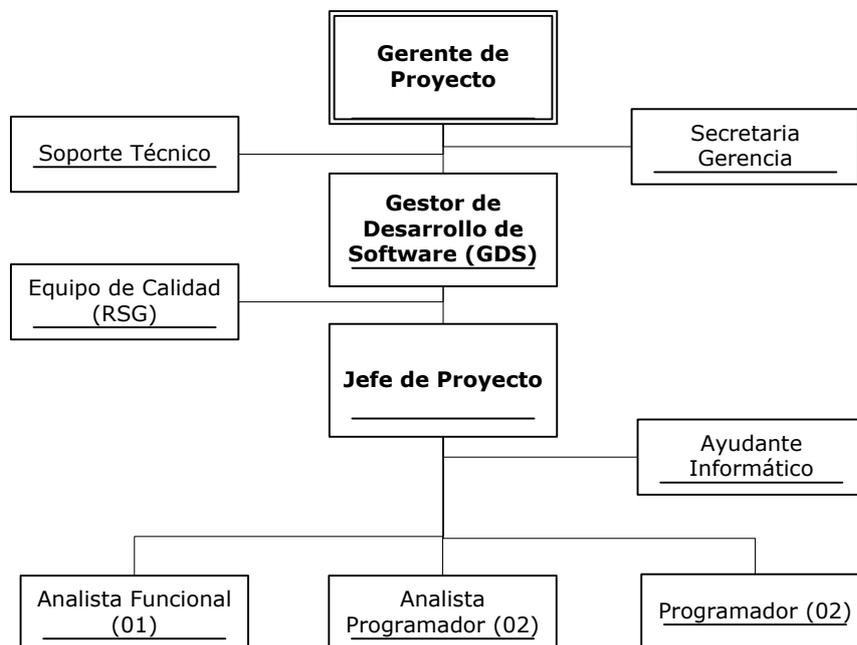
#### En el segundo nivel el Comité de Seguimiento se encarga de:

- Seguimiento del servicio a nivel operativo.
- Situación de los trabajos
- Supervisión de plazos y calidad
- Planificación de la capacidad
- Entrega y recepción de trabajos

### En el nivel de Operación:

- Prestación de los servicios.
- Reporting de incidencias.

### Organización



Cuadro # 17: Organización del proyecto. Fuente: Indra Company, 2010.

### Roles y Responsabilidades

El detalle de las funciones de los perfiles se muestra en el anexo 2 del presente documento.

## PLAN DE RIESGOS.

### Matriz de Identificación de Riesgos:

Antes y durante la ejecución del proyecto se identificarán y analizarán los riesgos presentes, con el objetivo de administrarlos adecuadamente y tengan un impacto mínimo en el servicio prestado. A continuación se muestran los riesgos generales identificados inicialmente.

No.	Situación de Riesgo	Consecuencia
1	Demora en obtener definiciones detalladas de los requerimientos funcionales y/o técnicos solicitados para el proyecto.	No se podrá tener un análisis y diseño detallado que permita cumplir con la satisfacción de los requerimientos del proyecto.
2	Demora en la aprobación de Actas de Aceptación de los Entregables excediendo los plazos establecidos por el cronograma.	No se podrá avanzar con las siguientes etapas del proyecto ya que se requiere la validación del avance de la solución.
3	No cumplir con las fechas establecidas para las pruebas del Cliente por problemas de disponibilidad de los usuarios.	Retraso en las fechas para el avance del proyecto y la puesta en producción.
4	Cambios imprevistos en el sistema, por inclusión de funcionalidad adicional de parte del usuario no considerada en la presente propuesta.	La funcionalidad adicional solicitada por el usuario puede dilatar el avance en las fases del proyecto, motivo por el cual se debe canalizar como una gestión de cambio al proyecto.
5	No cumplir con la entrega de la información para el cumplimiento de los hitos en las fechas comprometidas.	Gestionar con el área Usuaría mayor esfuerzo para poder tener a la brevedad la información solicitada. TDP asumirá en tiempos y costos el retraso del proyecto.

Tabla # 25: Matriz de identificación de riesgos. Fuente: Indra company, 2010.

## Control de Riesgos:

Se efectúa el monitoreo de riesgos, la cual es una actividad continua que tiene lugar con la finalidad de asegurar el éxito del proyecto, por lo tanto estamos alertas a cualquier cambio en el entorno o realidad interna del mismo para evitar, transferir, mitigar o aceptar los riesgos que se van identificando.

Este proceso consiste en controlar los riesgos identificados, monitorear los eventos que nos indiquen la presencia de un riesgo. Adicionalmente permanecer alertas a nuevos riesgos que se presenten en el proyecto. Así como evaluar si nuestro plan de respuesta a riesgos es efectivo o necesitamos cambiar algunas estrategias.

Las herramientas básicas que se aplican son las revisiones periódicas de los riesgos, con el equipo de proyecto, stakeholders, proveedores, etc. De esta manera se podrán ejecutar las acciones preventivas y correctivas a tiempo en el proyecto.

## Plan de Calidad

ISO 9001-2000



## CERTIFICATE

IQNet and  
IRAM  
hereby certify that the organization

**COM S.A.**  
Av. Javier Prado Oeste #1661 – Lima – (L27) – Perú  
for the following field of activities

**Project management, software development and incident support.**

has implemented and maintains a  
**Management System**

which fulfills the requirements of the following standard

**ISO 9001:2000**

Issued on: 2005-07-19  
Validity date: 2008-07-19

REGISTRATION NUMBER: AR - QS - 1423



Dr. Fabio Rouersi  
President of IQNet

Ing. José Francisco López  
General Director of IRAM



IQNet Partners\*  
AENOR Spain AFAQ France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CISQ Italy CQC China  
CQM China CQS Czech Republic DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela  
HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands RFQ Korea MSZT Hungary  
Nemko Certification Norway NSAI Ireland OQS Austria PCB Certification Poland PSB Certification Singapore QMI Canada RR Russia  
SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St. Petersburg Russia  
IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vinçotte International, CISQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global  
\*The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

Gráfico # 14: Certificación ISO 9001 - 2000. Fuente: Empresa consultora INDRA, 2009.

En la actualidad COM S.A. cuenta con la certificación ISO 9001-2000 en el alcance: “Gestión de Proyectos, Desarrollo de Software y Atención a Incidencias”.

**GESTIÓN DE PROYECTOS:** Involucra la Gestión Comercial hasta la presentación de la propuesta técnica-económica; así como también el Seguimiento y Control de proyectos con el objeto de mantener su ejecución dentro de los parámetros de atención acordados con el cliente.

**DESARROLLO DE SOFTWARE:** Involucra las etapas propias del desarrollo de software: análisis, diseño, construcción, pruebas, implementación y post implantación.

**ATENCIÓN A INCIDENCIAS:** Involucra el periodo de garantía que se ofrece al cliente para atender a las incidencias presentadas por el software desarrollado, involucra a las etapas de evaluación y diagnóstico, atención y cierre.

## CMMI

En la actualidad COM S.A. esta trabajando en la certificación de CMMI (Capability Maturity Model ® Integration) Nivel 2.

Durante la semana del lunes 12 al viernes 16 de abril 2010, se realizó la Evaluación SCAMPI CMMI – Clase B (nivel de madurez 2) a cargo del equipo auditor de la empresa Process Consulting liderados por el Sr. David Arteaga (Lead Appraiser certificado por el SEI).

La evaluación SCAMPI B, por ser una evaluación oficial, fue registrada en el SEI (Software Europe Institute) y los resultados obtenidos han ampliamente satisfactorios, determinando dicha evaluación que COMSA tiene un 89% de implementación de las practicas del modelo CMMI DEV v1.2 para el nivel de madurez 2, aplicando las buenas prácticas en cada una de las áreas de proceso del modelo:

- √ Planificación de Proyectos (PP)
- √ Seguimiento y Control (PMC)
- √ Administración de Requerimientos (REQM)
- √ Medición y Análisis (MA)
- √ Aseguramiento de Calidad del Producto y Procesos (PPQA)
- √ Gestión de la Configuración (CM)

### Plan de revisiones de calidad

La planificación de las revisiones de Calidad para productos y procesos se realiza de acuerdo a lo definido en el plan del proyecto, estas revisiones tienen la finalidad de controlar que se trabaje según las disposiciones planificadas y con los requisitos establecidos para el presente proyecto.

El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente la performance del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas. De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoria de procesos, o de mejora de procesos. Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones

correctivas/preventivas. Asimismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.

El control de calidad se ejecutara revisando los entregables para ver si están conformes o no. Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad. Asimismo en este proceso se hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad. Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes. Para los defectos detectados se tratará de detectar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

La identificación de las No Conformidades se realiza a través del uso de check list establecidos por proceso y por fase del proyecto, se registran en el Informe de Revisión y/o Auditoria, el cual es realizado por el Revisor Líder. El seguimiento de las mismas se realiza en la Solicitud de Acción (SAC), donde se establecen los plazos de solución para levantar las No Conformidades encontradas así como los responsables de realizar en la SAC el análisis de causa y acciones a tomar, la verificación y el cierre.

#### Lecciones aprendidas

Se mantiene una base de datos de lecciones aprendidas, la cual es alimentada de los Informes de avance semanal de los proyectos, el cual se va registrando a lo largo de todo el ciclo del desarrollo. Esta herramienta nos permite aplicar Propuestas de Mejora para el proyecto de desarrollo así como para los subsiguientes proyectos a desarrollar.

#### Oportunidades de mejora

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Delimitar el proceso
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información sobre el proceso

4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

### Gestión de la Configuración

El propósito de la Gestión de la Configuración es disponer de los entornos adecuados de trabajo, que permitan establecer un control de acceso responsable (diferentes perfiles y usuarios) que garantice el control de cambio en los ítems de configuración y el control de las sucesivas versiones / releases.

Se elaborará un Plan de Gestión de la Configuración, donde se definen los entornos de trabajo, los repositorios de configuración, los roles implicados en la operativa, las herramientas de gestión de la configuración y los estándares a utilizar en el marco del proyecto. El Plan de Gestión de la Configuración, constituye el mapa de gestión del proyecto.

### PLAN DE LAS COMUNICACIONES

Los stakeholders o partes interesadas son las personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión.

#### Lista de Stakeholders

<b>Rol General</b>	<b>Cliente</b>	<b>Proveedor</b>
Director del Proyecto	Por definir	Luis Beteta
Gestor del Proyecto	Por definir	Roberto Marín
Equipo de Ingeniería	Por definir	Por definir
Usuarios Finales	Por definir	Por definir

Tabla # 26: Lista de Stakeholders del proyecto. Fuente: Indra company, 2010.

Este cuadro también permite identificar los niveles de escalamiento para definiciones y/o coordinaciones en el proyecto.

Comunicación entre Stakeholders

<b>Necesidades de Comunicación</b>	<b>Técnicas de Comunicación</b>
Gestión de suministro de materiales	- Vía telefónica o radio, se solicitarán los materiales y consumibles que se requieren para el cumplimiento de los trabajos
Documentación de la Gestión del Proyecto.	- Reuniones del equipo del proyecto para definir el alcance del mismo. - Distribución de los documentos de Gestión del proyecto a todos los miembros del equipo de proyecto mediante una versión impresa y por correo electrónico.
Reuniones de coordinación de actividades del proyecto.	- Reuniones del equipo del proyecto que son convocadas por el Jefe de Proyecto según se crean pertinentes (dependiendo de la necesidad o urgencia de los entregables del proyecto) donde se definirán cuales son las actividades que se realizarán. - Todos los acuerdos tomados por el equipo del proyecto deberán ser registrados en el Acta de Reunión de Coordinación, la cual será distribuida por correo electrónico al equipo del proyecto.
Reuniones de información del estado del proyecto.	- Reuniones semanales del equipo del proyecto donde el Jefe de Proyecto deberá informar al Sponsor y demás involucrados, cual es el avance real del proyecto en el periodo respectivo.
Informe de Rendimiento del Proyecto.	- Documento que será distribuido al equipo de proyecto en la reunión de coordinación mensual, y enviado por correo electrónico.
Informe de Rendimiento del Trabajo.	- Documento que será distribuido al equipo de proyecto en la reunión de coordinación semanal, y enviado por correo electrónico.

Tabla # 27: Comunicación entre Stakeholders del proyecto. Fuente: Indra company, 2010.

## Infraestructura.

COM cuenta con la infraestructura necesaria para brindar el servicio propuesto. Contamos con un centro de cómputo con falso piso y techo un UPS y Grupo Electrónico y aire acondicionado. En el centro de cómputo residen nuestros servidores de desarrollo, producción y equipos de comunicaciones.

En la actualidad contamos con líneas dos digitales, una de 4 MBits (VPN) con nuestro cliente Telefónica del Perú y un circuito digital de Internet de 1 MBit con nuestro cliente SUNAT a través de un VPN.



Gráfico # 15: Infraestructura Indra- Comsa. Fuente: Empresa consultora INDRA, 2010.

COM posee los suficientes ambientes con conexiones de red y teléfono que puede albergar a todo el equipo de desarrollo.

## CONTROL DE CAMBIOS

El manejo de cambio se entiende a toda modificación o alteración de algún cambio de actividad del proyecto, procesos y/o entregables, cualquier cambio y/o requerimientos ya sean procedimientos, o nuevas funcionalidades a cualquier requerimiento que implique lo siguiente:

- Adición o reducción de actividades.
- Adición o reducción en la organización del servicio.
- Cambios en los plazos y tiempos establecidos en el cronograma de entregas.

Cualquier requerimiento que implique cambios (adición o reducción) en las funciones, será tratado de la siguiente manera:

- Análisis detallado del requerimiento a ser cambiado, clasificación del cambio y nueva estructura de costos si así se requiere.
- Aprobación o rechazo del cambio en reunión de comité de seguimiento y/o de dirección según la naturaleza del cambio.

### Procedimiento

Durante el desarrollo del proyecto se podrán identificar algunos cambios necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto, en tales casos se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Se presentará la Solicitud de Cambio ante el Comité de Dirección. La solicitud de cambio deber especificar que tipo de cambio es el requerido: Alcance, Presupuesto, Cronograma o Contrato. Debiéndose describir detalladamente el cambio solicitado, y la razón por la cual es solicitada.

2. Esta solicitud será evaluada por el Comité, quien tendrá a su cargo la aprobación o no aprobación de la Solicitud de Cambio, dependiendo esta decisión de los efectos positivos o negativos que pueda ocasionar en el proyecto, en términos de costos, tiempo y calidad, y cual será el impacto en el alcance del proyecto.
3. Gestionar los cambios aprobados cuando y a medida que se produzcan.
4. Mantener la integridad de la Línea Base, y mantener actualizada la documentación de configuración y planificación relacionada a la solicitud de cambio.
5. Se controlará el impacto de la ejecución de los cambios solicitados, para verificar si los impactos positivos y negativos se han dado, y si han sido correctamente pronosticados.

#### Cambio menor o mejora

Cuando el cambio solicitado no implique costos adicionales debido a que se encuentra enmarcado en el alcance de lo establecido en la propuesta presentada al cliente. Para estos casos, LA MEJORA pasará a formar parte del Plan de Trabajo correspondiente y se documentará en el Comité de Dirección y cada parte se asegurara de cumplir con las responsabilidades que esta genere.

#### Cambio mayor o cambio

Se aplicará para cada uno de los requerimientos que impliquen un aumento o reducción de costo, pudiendo este encontrarse o no enmarcado dentro del alcance de lo establecido en los términos de referencia del servicio.

Cualquier CAMBIO será acordado por las partes en el Comité de Dirección y posteriormente regularizado mediante la firma de una Addenda o la orden de servicio correspondiente.

Cualquier CAMBIO en el procedimiento modificándolo y/o adecuándolo a nuevos objetivos puede generar un costo distinto.

## **ANEXOS**

### ANEXO: PRINCIPAL EXPERIENCIA SIMILAR

#### **Proyecto: Migración de Plataforma Sistema de INFORMES 103**

**Cliente: Telefónica Del Perú**

##### **Resumen Funcional:**

Migración del Sistema actual de Informes 103 hacia nueva Plataforma tecnológica basado en un sistema Web intranet. Automatización y mejoras al Sistema de Intercambio de información con otros operadores referente a información del servicio 103. El sistema considera las siguientes funcionalidades principales:

- ✓ Mejoras en el 103
- ✓ Desarrollo de consultas y mantenimientos
- ✓ Integración con BD e IVR
- ✓ Reportes y Seguridad

#### **Proyecto: ERIESGOS**

**Cliente: Telefónica Gestión de Servicios Compartidos**

##### **Resumen Funcional:**

El proyecto abarca la evaluación de riesgos de todos los locales del grupo Telefónica. Desarrollar una herramienta (Intranet y Equipo Móvil) que permita a los inspectores de seguridad realizar el registro y evaluación de riesgos. El sistema contará con las siguientes funcionalidades principales:

- ✓ Evaluación de Riesgos (Manual, Método Mosler)
- ✓ Registros de Costos de implementación
- ✓ Consultas y Reportes
- ✓ Aplicación desarrollada en arquitectura web .NET

#### **Proyecto: Desarrollo del Nuevo Sistema de Control de Multas**

**Cliente: OSINERG**

##### **Resumen Funcional:**

Se construyó el Nuevo Sistema de Control de Multas que permite la gestión de las resoluciones de multa impuestas por OSINERG a los administrados. La funcionalidad implementada en el sistema incluye:

- ✓ Ingreso de resoluciones de multa, de impugnación y coactivas.
- ✓ Ingreso de notificaciones
- ✓ Actualización de recursos impugnativos
- ✓ Envío a ejecutoria coactiva
- ✓ Registro de pagos efectuados
- ✓ Registro de llamadas
- ✓ Generación de Asientos Contables (interfase con el SIGA)
- ✓ Envío a cobranza dudosa
- ✓ Reportes
- ✓ Mantenimientos de tablas, Administración de usuarios y perfiles
- ✓ Se utilizó programación orientada a objetos usando JAVA J2EE y Oracle 10g.

**Proyecto: Desarrollo del Nuevo Sistema de Gestión de Archivos**

**Cliente: ONP (Oficina de Normalización Previsional)**

**Resumen Funcional:**

El sistema desarrollado fue el Nuevo Sistema de Gestión de Archivos (NSGA), el cual estaba compuesto por los siguientes módulos:

- ✓ Módulo de Pensiones (Administración de la documentación relacionada al proceso de pago de pensiones a los jubilados de los D.L. 19990 y D.L. 18846)
- ✓ Módulo de Recaudación (Administración de la documentación relacionada al proceso de aportes y/o cobranzas de las empresas afiliadas al SNP)
- ✓ Módulo de Administración del Sistema
- ✓ Se utilizó programación orientada a objetos usando JAVA

**Proyecto: E-Seguridad 3.0**

**Cliente: TGSC - Gerencia de Seguridad**

**Resumen Funcional:**

- ✓ Desarrollo de mejoras y optimización del Módulo de Control de Ocurrencias.

- ✓ Desarrollo de mejoras y optimización del Módulo CAL. Implementar un conjunto de funcionalidades que permitirán mejorar el actual módulo CAL para brindar una mejor atención a los usuarios.
- ✓ Desarrollo de mejoras y optimización del Módulo de Locales.
- ✓ Desarrollo de mejoras en el Módulo de Perfiles y Usuarios.
- ✓ Las herramientas utilizadas para el desarrollo del sistema son: Visual Studio 6.0, Dreamweaver, HTML, SQL Server 7.0.

**Proyecto: Mejoras ANGEL 3.0**

**Cliente: Telefónica del Perú**

**Resumen Funcional:**

- ✓ Ofrecer un nuevo Diseño más amigable e intuitivo que facilite la navegación y la rapidez en encontrar la información del sistema.
- ✓ Optimizar los tiempos de respuestas de las consultas a la base de datos del sistema.
- ✓ Presentar una adecuada estructuración de la información.
- ✓ Las herramientas utilizadas para el desarrollo del sistema son: Visual Studio 6.0, Dreamweaver, HTML, SQL Server 7.0.

## ANEXO: DEFINICIÓN DE PERFILES

### **Jefe de proyecto**

- Dirigir y supervisar el avance del Proyecto asesorando en la aplicación de la metodología en cada una de las Fases que comprende el servicio.
- Presentar a las instancias correspondientes de TDP el Plan de Trabajo de todas las actividades del servicio y el cronograma respectivo y mantenerlo actualizado en forma semanal.
- Conformar el equipo de trabajo que participará en el proyecto, designado, en coordinación con el área usuaria responsable, los líderes usuarios y usuarios participantes.
- Capacitar conjuntamente con el equipo del proyecto al personal del área usuaria designada por TDP en el sistema desarrollado.
- Evaluar, aprobar y presentar los entregables en las fechas definidas en el cronograma de trabajo.
- Elaborar las presentaciones ejecutivas requeridas para la difusión del Plan de Trabajo, la capacitación o el avance del proyecto.
- Definir y asignar la carga de trabajo al equipo de desarrollo.
- Informar al Comité Ejecutivo respecto al avance del trabajo en forma semanal y toda vez que éste lo requiera.
- Informar al Comité de Seguimiento respecto al avance del trabajo en forma mensual y toda vez que éste lo requiera.
- Participar en las reuniones que el Comité de Dirección y el Comité de Seguimiento le convoque.
- Otras tareas, relativas al servicio objeto de la propuesta técnica que TDP establezca.
- Participa a solicitud en la evaluación técnica de los documentos de requerimientos del cliente.
- Ejecuta los proyectos bajo las condiciones iniciales ya definidas, asegurando el cumplimiento de los hitos del proyecto.

- Identifica los riesgos potenciales durante la ejecución del proyecto, proponiendo acciones.
- Coordina con el Gestor la toma de acciones ante situaciones de riesgo manifiesto.
- Controla la evolución del proyecto utilizando métricas e indicadores de gestión, reportando los avances ante el Gestor.
- Lidera el equipo de desarrollo y ejecuta todas las etapas planificadas del proyecto.
- Asiste a las reuniones de coordinación con el Cliente.
- Coordina permanentemente con el Cliente los temas relevantes del proyecto (cronogramas, reuniones, requerimientos, definiciones, entregables, validaciones, aprobaciones, actas, recursos, ambientes y permisos entre otros).
- Administra la información que se maneja en el proyecto.
- Gestiona el soporte post-implantación.

### **Analista Programador**

- Realizar, conjuntamente con el equipo, el análisis de los requerimientos solicitados por el área usuaria.
- Revisar y participar en el desarrollo de los documentos entregables del proyecto en mención en las fechas establecidas en el cronograma.
- Informar del avance del trabajo al Jefe de Proyecto.
- Participar en las reuniones que el jefe de proyecto designe.
- Realizar el análisis y diseño del sistema de acuerdo a las funcionalidades y metodología definidas para el Proyecto.
- Construir y/o modificar componentes de acuerdo al diseño definido.
- Definir las pruebas internas y el plan de pruebas del cliente
- Realizar las pruebas internas y del cliente que aseguren la calidad del producto construido.
- Reportar temas relacionados al proyecto ante el Jefe de Proyecto.
- Resolver incidencias post-implantación
- Desarrollar y validar los productos entregables de cada etapa.

- Desarrollar documentación técnica.
- Supervisar las instalaciones del Software base y software aplicativo.
- Ejecutar labores de implementación y capacitación del producto desarrollado.

## **Programador**

- Revisar y participar en el desarrollo de los documentos entregables del proyecto en mención en las fechas establecidas en el cronograma.
- Informar del avance del trabajo al analista programador y al jefe del proyecto.
- Participar en las reuniones que el jefe de proyecto designe.
- Construir y/o modificar componentes de acuerdo al diseño definido.
- Definir en conjunto las pruebas internas y el plan de pruebas del cliente
- Realizar las pruebas internas y del cliente que aseguren la calidad del producto construido.
- Reportar temas relacionados al proyecto ante el Jefe de Proyecto.
- Resolver incidencias post-implantación
- Desarrollar y validar los productos entregables de cada etapa.