

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**BACHILLERATO EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLERATO, EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE
ATENCIÓN POR CHAT EN LA EMPRESA
CENTRICON PARA EL INCREMENTO DE
PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE
SERVICIO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE
DE 2019**

Sustentante:

Karen Herra Acuña

TUTOR:

Ing. Manuel Méndez Flores, MSc

Marzo, 2019

Acta de Aprobación

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 17 de agosto, 2019

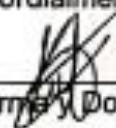
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) JOHANN HERRERA QUIROGA con número de identificación 1-1112-0362 autor (a) del trabajo de graduación titulado Optimización de los procesos de atención por chat en la empresa Centricom para el incremento de productividad de los agentes de servicio durante el primer trimestre de 2019 presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Ingeniería Industrial; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad

Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Karen Herra Acuña , mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1112-0362 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperecebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachiller en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Optimización de los procesos de atención por chat en la empresa Centricon para el incremento de productividad de los asesores de servicio, durante el primer trimestre de 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 15 días del mes de marzo del año dos mil diecinueve.


Firma del estudiante
Cédula: 1-1112-0362

Carta del Filólogo



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española U.C.R.

A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento aprobado por el tutor y los lectores. Se han corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula:

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN POR CHAT EN LA EMPRESA CENTRICON PARA EL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE SERVICIO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019

KAREN HERRA ACUÑA

**BACHILLERATO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
 UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

Se extiende la presente certificación a solicitud de la interesada en la ciudad de San José a los cinco días del mes de julio de dos mil diecinueve. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

Vilma Sánchez Castro
 M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
 Máster en Literatura Latinoamericana, UCR,
 Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR,
 Cédula 600540080-Carné 003671

Teléfonos: 2227-8513. Cel 8994-76-93 Apartado 563-1011 Y Griega
Correo electrónico: vilma_sanchez@hotmail.com.
Página Web: www.revisiondetesis.com

Carta del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 15 de Marzo de 2019

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Karen Herra Acuña, cédula de identidad número 1-1112-0362, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN POR CHAT EN LA EMPRESA CENTRICON PARA EL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE SERVICIO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	27%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		90%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Ing. Manuel Alejandro Méndez Flores.

ID:11113-0022

Carné IPI-18990

Carta del lector

Heredia, 15 de Julio de 2019

Universidad Hispanoamericana

Sede Heredia

La suscrita Melissa Grant Chaves céd 112560319 en mi calidad de Profesora de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana y en razón de mi condición de Lector de Tesis Final de Grado, hago constar lo siguiente:

Una vez revisada y leída en su totalidad, he concluido que la Tesis Final para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Ingeniería Industrial titulado: **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN POR CHAT EN LA EMPRESA CENTRICON PARA EL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE SERVICIO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019**

realizada por el estudiante Karen Herra Acuña cumple con los requisitos de forma y fondo establecidos por el Reglamento Académico de la Universidad Hispanoamericana. Razón por la cual considero es un trabajo de investigación apto para que se proceda a señalar, por parte de la Universidad, hora y fecha con el fin de que el estudiante ejerza su defensa en forma pública.

Es todo.



Lic. Melissa Grant Chaves

Profesora, Cátedra de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana.

Dedicatoria

Dedico este proyecto inicialmente a Dios por acompañarme en todo momento, a mis padres por todo su esfuerzo, ejemplo, valores y sobre todo por el amor que siempre me han dado y que han hecho que hoy yo pueda ser una profesional, así también a mi esposo por ser mi gran apoyo incondicional y mi compañero de vida.

Agradecimientos

Agradezco en gran manera a Dios por estar conmigo, así como a mis padres y a mi esposo por estar siempre a mi lado.

También, quiero agradecer a estas personas que estuvieron guiándome durante todo este proyecto:

1. A Luis Salazar por brindarme la oportunidad de realizar el proyecto en su empresa, por sus consejos y enseñanzas.
2. Al profesor Manuel Méndez Flores, por su ayuda, comprensión y guía brindada durante todo este proceso.
3. A Victor Rivera, por todo el apoyo que me ha brindado durante este año para lograr finalizar este proyecto de la mejor manera.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	3
1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.5.1 Objetivo general	14
1.5.2 Objetivos específicos.....	14
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES	15
1.6.1 Alcances.....	15
1.6.2 Limitaciones	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 MARCO CONCEPTUAL GENERAL	17
2.2 MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO	28
2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	40
3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DEL PROYECTO.....	41

3.3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	42
3.4 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA MEJORA.....	44
3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS	45
CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS	46
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	61
5.1 DISEÑO DE PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR DE LOS ASESORES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DE CHAT	62
5.2 VALIDACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	64
5.2.1 Optimización de plantilla inicial de atención de chat	64
5.2.2 Elaboración e implementación de herramienta con plantillas de atención de chat	66
5.2.3 Revisión y configuración de la plataforma del sistema que administra el Chat	67
5.2.4 Visualización de la plataforma de Chats en el área de atención en el Centro de Contacto.....	68
5.2.5 Implementación de archivos de control de indicadores a los asesores y asignación de metas.....	70
5.2.6 Elaboración e inducción de labores de puesto para el supervisor del área de Chat	72

5.2.7 Propuesta de medición de Calidad basados en los principios de COPC VMO	
5.0	75
5.3 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS	78
5.3.1 Resultados en productividad de los asesores	79
5.3.2 Disminución en tiempos de atención	81
5.3.3 Incremento de Indicador de Tasa de Respuesta.....	83
5.3.4 Disminución de tiempos de espera	84
5.3.5 Disminución de reincidencia	85
5.3.6 Resultados de Evaluación de Calidad	86
5.3.7 Análisis de cumplimiento de gestión vrs la Norma COPC VMO 5.0	87
5.3.8 Resultados en rentabilidad	89
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1 CONCLUSIONES	91
6.2 RECOMENDACIONES.....	93
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición del término Proceso.....	19
Tabla 2. Símbolos más destacados en un Diagrama de Flujo.....	22
Tabla 3. SIPOC.....	27
Tabla 4. Matriz de Operacionalización de Variables.....	43
Tabla 5. Elaboración de SIPOC	48
Tabla 6. Tasa de respuesta	51
Tabla 7. Promedio de chats atendidos por asesor por día	52
Tabla 8. Reincidencia de chats por número telefónico por mes	53
Tabla 9. Medición de tiempos de atención de Chat.....	55
Tabla 10. Diagnóstico de servicio de chat vrs Norma COPC VMO 5.0	59
Tabla 11. Lista de tareas para la mejora de atención del Chat.....	63
Tabla 12. Tiempo promedio de atención por chat mensual.....	81
Tabla 13. Tiempo promedio de atención por chat mensual.....	82
Tabla 14. Reincidencia de chats	85
Tabla 15. Comparación con la Norma COPC VMO 5.0.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Causa y Efecto	25
Figura 2. Ciclo de Mejora Continua.....	30
Figura 3. Actividades para medición de indicadores	41
Figura 4. Diagrama de Flujo de atención de Chat	50
Figura 5. Chat de Ingreso para el cliente	53
Figura 6. Plantilla inicial de chat con solamente la bienvenida al cliente	56
Figura 7. Diagrama Ishikawa para la atención de Chat.....	57
Figura 8. Plantilla propuesta configurada para el envío automático de plantilla de chat con la bienvenida al cliente.....	65
Figura 9. Herramienta de plantillas de atención de Chat.....	66
Figura 10. Plataforma de configuración de Chat	67
Figura 11. Pantalla habilitada en el área de atención del Chat.....	68
Figura 12. Acercamiento de pantalla habilitada en el área de atención del Chat.....	69
Figura 13. Control de Indicadores de rendimiento.....	70
Figura 14. Control de Indicadores de tiempos fuera de atención o auxiliares.....	71
Figura 15. Guía de responsabilidades de Supervisor.....	74
Figura 16. Hoja de evaluación de calidad de chat.....	76
Figura 17. Hoja de dialogo	77
Figura 18. Resultados de atención de chats por mes.....	80
Figura 19. Resultados de Tasa de Respuesta	83
Figura 20. Tiempo de espera para ser atendido.....	84
Figura 21. Notas de evaluaciones de calidad.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

Herra Acuña, Karen. Universidad Hispanoamericana, marzo 2019.

“Optimización de los procesos para el incremento de productividad de los asesores en el servicio de atención por chat de la empresa Centricon, durante el primer trimestre de 2019”.

Este proyecto se desarrolló en el Centro de Contactos, en el área encargada de brindar atención de consultas o trámites por medio de Chat a los beneficiarios o postulantes del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) contratado a la empresa Centricon, ubicada en Tibás.

El objetivo de este proyecto es incrementar la productividad de los asesores con respecto a la cantidad de chats que atienden de manera diaria, con el fin de mejorar su rendimiento y cumplir con los indicadores de atención que solicita el Instituto Mixto de Ayuda Social en su contrato de servicios.

Una vez analizado tanto el proceso de atención, como los indicadores y requerimientos del contrato, se procedió a la elaboración de las propuestas para la estandarización y mejora del rendimiento e indicadores del servicio para el cumplimiento del contrato, basados en los principios de la Norma COPC VMO 5.0, que corresponde a las mejores prácticas utilizadas para la medición de centros de atención de clientes.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

La calidad en el servicio que se le brinda a un cliente abarca muchos ámbitos desde como recibir un buen trato y la mejor atención hasta el tiempo que duró para obtener dicho servicio o producto.

Es por esto que cada vez las empresas se enfocan más en la atención que brindan a sus clientes y una opción muy rentable y que ha ido creciendo considerablemente en los últimos años es la contratación de empresas de Outsourcing de Call Center para la atención de dichos clientes. Dichas interacciones pueden manejarse de diferentes maneras ya sea por medio de llamadas entrantes cuando el cliente es quien genera la llamada, llamadas salientes cuando el agente de Call Center es quien contacta al cliente, también está la interacción por medio de chat, redes sociales, whatsapp y otras más innovadoras como chatbot, los cuales están basados en Inteligencia Artificial.

Es por esto que las empresas de Outsourcing de Call Center deben especializarse cada vez más, tanto en la atención y servicio al cliente que brindan como en el cumplimiento de métricas y rendimiento del personal, de manera que sea rentable para ambas partes.

Con el fin de cumplir con estándares y métricas en los Call Center's, existe la norma COPC VMO 5.0, donde se especifica claramente cómo puede medirse el rendimiento del servicio en general, tanto en productividad de los asesores, como en los indicadores de cumplimiento o medición y la calidad con que se atiende, de manera que

pueda satisfacer al máximo las necesidades del servicio y brindar una buena experiencia de atención.

La norma COPC VMO 5.0 (por sus siglas en inglés se traduce como Customer Operations Performance Center, es un sistema para la gestión del desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia del cliente. Dicha norma ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métricas, así como mediciones clave para las operaciones relativas a la gestión de experiencia de clientes a través de un único canal o múltiples canales.

Debido a la importancia y todo lo que abarca la Norma COPC VMO 5.0, esta será la base principal para el diseño de la propuesta para la mejora del rendimiento de los asesores que atienden el canal de Chat, dicho servicio de atención fue contratado por parte del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a la empresa de Outsourcing Centricon para la atención de las consultas de los beneficiarios o postulantes de sus programas de beneficio.

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Centricon es una división de la Corporación denominada Grupo Prides, dicho grupo fue fundado en 1983, por lo que cuentan con 31 años de haber iniciado sus operaciones en Costa Rica, se dedican a la creación de soluciones informáticas y de Contact Center a organizaciones tanto públicas como privadas.

La división de Centricon se enfoca en brindar servicios de Outsourcing de Contact Center a diferentes empresas, en servicios como Telemarketing, Servicio al Cliente, Social Media, así como soluciones tecnológicas de última generación.

Actualmente cuentan con clientes corporativos de diferentes sectores y uno de estos corresponde al Instituto Mixto de Ayuda Social también denominado por sus siglas como IMAS, en donde brindan servicios de atención a sus clientes por medio de llamadas entrantes, llamadas salientes y atención de Chat.

El IMAS es una Institución autónoma costarricense, creada el 30 de abril de 1971 y se enfoca en atender a la población en situación de pobreza de Costa Rica.

La empresa Centricon, es responsable de toda la gestión de contratación, capacitación y rendimiento del personal que atiende los servicios IMAS, por lo que es un aliado estratégico y debe estar muy alineado con sus objetivos y parte importante es la optimización de recursos de manera que dicha contratación empresarial sea rentable para ambas partes.

La empresa Centricon al ser parte de Grupo Prides comparte su misma misión, visión y valores, los cuales corresponden a:

Misión

En Prides desarrollamos y proveemos soluciones informáticas de clase mundial dirigidas al sector salud, telecomunicaciones y comercio electrónico, aprovechando el conocimiento y experiencia de nuestro recurso humano y el uso de la tecnología más apropiada para nuestra realidad.

Visión

Ser el líder en Latinoamérica en la provisión de soluciones informáticas de clase mundial que mejoren la calidad de vida de millones de personas.

Valores

Pasión: Nos gusta mucho lo que hacemos y luchamos diariamente por hacerlo mejor.

Honestidad: Calidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

Justicia: Que todos los colaboradores reciban un trato equitativo de acuerdo con sus acciones.

Integridad: Firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo que nos hemos propuesto o que simplemente debemos hacer.

Compromiso: Pasar de la planificación a los resultados tangibles.

Confiabilidad: Grado de consistencia y estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo del tiempo en la empresa.

Lealtad: Se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas.

Responsabilidad: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Trabajo en equipo: Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Respeto: Se refiere a la acción de respetar y es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa

Esfuerzo: Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El IMAS requirió la contratación de los servicios de un Centro de Contacto para brindar atención a la ciudadanía beneficiaria o postulantes de sus diferentes programas de ayuda social.

El principal objetivo de la contratación de Centricon como Centro de Contactos, es mejorar y agilizar la calidad de servicio que brinda al IMAS, brindando más canales de atención a los beneficiarios o postulantes por medio telefónico, correo electrónico o chat, de esta manera se intenta eliminar las largas filas que dicha población tiene que realizar en diversas oficinas locales de la institución, solventando sus consultas y necesidades de manera más ágil y rápida sin que esto conlleve a una atención presencial.

Dicha contratación entre el IMAS y Centricon, tiene métricas de cumplimiento para la atención de los servicios por los diferentes canales de atención, los cuales deben ser cumplidos de manera mensual cumpliendo así con lo estipulado en el contrato.

Este proyecto se enfocará directamente en el canal de atención de Chat, dado que, según lo indicado por el Gerente del Centro de Contacto, este servicio está incumpliendo en algunos de los requerimientos solicitados en el contrato del IMAS, principalmente en la cantidad de Chats que se atienden por día por parte de los asesores de este servicio, se considera que su productividad en atención es muy baja y esto está afectando el resto de indicadores como tasa de respuesta y resolutivez, lo que incide directamente al IMAS como empresa y a sus beneficiarios que no son atendidos y deben de intentar en

múltiples ocasiones comunicarse con un asesor o en última instancia trasladarse a una entidad física para ser atendido.

El Gerente del Centro de Contacto Luis Salazar, indica que ha intentado implementar algunas acciones para mejorar el rendimiento de los asesores en la cantidad de chats atendidos por día, pero el incremento ha sido mínimo, lo cual está afectando mucho en sus indicadores de atención y en rentabilidad, porque si no cumple con los indicadores de Tasa de Respuesta que el IMAS le solicita, debe contratar más personal o pagar multas por el incumplimiento de este requerimiento.

A continuación, se detallan los puntos indicados por el señor Luis Salazar con respecto al servicio de chat:

1. El horario de atención del servicio tiene una cobertura de 7:00 am a 7:00 pm de lunes a viernes. El tráfico de consultas es muy alto, por lo que desde que inicia el servicio hasta que cierra el horario de atención cuentan de manera constante con chats en espera de ser atendidos.
2. Al existir tanto tráfico de chats, los indicadores de Tasa de Respuesta se ven afectados, pues no hay capacidad para atender todas las consultas de los clientes, por lo que muchos de estos son abandonados antes de ser atendidos, o deben esperar mucho tiempo para interactuar con un asesor de servicio.

3. Los beneficios que brinda el IMAS son muy variados y amplios, por lo que la información que deben manejar los asesores de atención es considerablemente alta y todos los asesores contestan las consultas de manera distinta.
4. Existe gran cantidad de personal de nuevo ingreso para la atención del servicio, lo cual hace que su atención lenta durante su curva de aprendizaje.
5. Actualmente no cuentan con un área de calidad y una guía que mida la calidad de atención que realizan los asesores.
6. Debido a que no hay un estándar en las respuestas o información que se le brinda al cliente, la mayoría de las respuestas deben digitarse y esto consume mucho tiempo por parte del asesor y puede ocasionar problemas de redacción y claridad.
7. Anteriormente, el gerente del Centro de Contactos solicitó que se atendiera dos chats por asesor de manera simultánea para incrementar la productividad, sin embargo, no tiene como identificar si eso se está realizando de esa manera y el rendimiento no ha mejorado.
8. En caso de no mejorar la productividad de los asesores, deberá de proceder con la contratación de más personal para incrementar los indicadores del servicio y cumplir con los requerimientos del contrato.

9. En resumen, el principal problema es la productividad en atención de chats por parte de los asesores, sin embargo, aún no ha identificado las principales causas que lo están impactando en este indicador y que afecta directamente el cumplimiento de los demás indicadores del servicio.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La implementación de este proyecto beneficia inicialmente a la empresa Centricon, de manera que le ayude a mejorar sus indicadores de atención, aumentando la productividad de sus asesores, lo que directamente incrementara su indicador de Tasa de Respuesta. Actualmente el indicador de Tasa de Respuesta se encuentra en un 41% para el mes de diciembre y la meta según el contrato con el cliente debe de ser de un 80% y cada asesor está atendiendo un promedio de 61 chats diarios.

También, ayudará a mejorar la rentabilidad de este servicio, debido a que, al incrementar el rendimiento de atención por asesor, la necesidad de contratación de personal adicional para la atención del tráfico de chats disminuirá y de igual manera el impacto en multas aplicado por el IMAS por el incumplimiento de indicadores será menor al que están cancelando actualmente que sobrepasa los \$5.000 mensuales.

Durante los últimos meses se ha evidenciado que existe una desviación de la información que se brinda a los clientes y la solución de sus necesidades, como citas asignadas en sedes incorrectas o mala información de trámites en general. Lo anterior solo ha identificado por medio de las quejas que los clientes reportan, por lo que se espera brindar herramientas que ayuden a optimizar su atención y mejorar la calidad del servicio que brindan.

Lo anterior también brindará beneficios a los clientes del IMAS, donde no deberán trasladarse a un ente físico para ser atendidos, sino que su consulta o solicitud será

solventada por medio de chat, por lo que no deberá invertir en gastos económicos de traslado y tiempo.

La mejora de este servicio de atención de chat brindará credibilidad a Centricon sobre su capacidad de mejora y buenos resultados con sus clientes corporativos, lo que podrá ayudarle a obtener nuevos negocios e incrementar su cartera de clientes.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 Objetivo general

Propuesta de mejora en el proceso de atención del servicio de Chat de la empresa Centricon bajo estándares COPC VMO 5.0, para incrementar la productividad de los asesores.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar la problemática del rendimiento de la atención del servicio por parte de los asesores, por medio de la evaluación del proceso actual para detectar las causas.
- Analizar los datos históricos de indicadores del servicio basado en la norma COPC VMO 5.0 para medir el desempeño actual.
- Diseñar la propuesta para la mejora del servicio basado en la norma COPC VMO 5.0, para incrementar la productividad de los asesores.
- Implementación de la propuesta mediante un plan de trabajo en conjunto con la empresa.
- Establecer controles que permitan dar seguimiento y medición a los indicadores del servicio en el largo plazo.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances

El alcance de este proyecto abarca las diferentes etapas de atención Chat de la empresa Centricon desde el análisis de indicadores, procesos, personal que atiende el servicio y que lo administra, así como la documentación relacionada con este, contenido de capacitación y evaluación de atención del servicio en términos de calidad.

La presente investigación se enmarcó en la medición del rendimiento de los asesores en cuanto a productividad y cumplimiento con los indicadores de atención con respecto a Tasa de Respuesta.

1.6.2 Limitaciones

Debido a la cantidad de gestiones que se atienden en el servicio, es compleja la planificación de entrevistas con el personal que lo atiende.

Los datos que se presenten en este documento serán aprobados o limitados por la gerencia, debido a que es una contratación externa y dichos indicadores pertenecen al servicio del IMAS, por lo que algunos indicadores se presentarán en números enteros y otros en relación de porcentaje por temas de confidencialidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL GENERAL

Se adjuntarán a continuación, todos los principios y fundamentos teóricos utilizados para el análisis del servicio de atención de Chat y así dar a conocer los principales fundamentos sobre los cuales deberán cumplirse las mediciones de rendimiento y cumplimiento de indicadores de dicho servicio.

Existen diferentes fuentes teóricas que se incluirán en este proyecto, las cuales se definen a continuación:

Calidad

“La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente” (García, 2001).

Según lo anterior, el termino calidad puede tener muchos significados, sin embargo, lo principal es que esta va de acuerdo con la percepción del cliente con

respecto a los servicios recibidos o el grado de satisfacción que tenga con respecto a este, si satisface o no sus necesidades o si cumple o supera sus expectativas, la calidad puede ser en gran manera subjetiva.

Proceso

Según la norma ISO 9001, la cual en uno de sus principios tiene un “Enfoque basado en proceso” en donde indica que *“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”* en donde también se define un proceso como un *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*.

Considerando los términos definidos anteriormente, es necesario verificar cuáles son las actividades que deben agruparse para obtener el resultado deseado de acuerdo con los requerimientos del servicio que se va a brindar.

También, basado en las características de la norma ISO 9001, se puede identificar como un proceso relacionado con un procedimiento de la siguiente manera:

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”

A continuación, se detallan otras definiciones de procesos brindadas por diferentes autores

Autor	Definición
Amozarrain, 1999	“las empresas son tan eficientes como son sus procesos”
Pall 1987	Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.
Amozarrain 1999	Unas secuencias de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente.
Oficina Nacional de Normalización 2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Tabla 1. Definición del término Proceso

Fuente: Elaboración propia

Partes de un Proceso

Este tipo de proceso se compone de diversos elementos primordiales que corresponden a los siguientes:

Finalidad: todo proceso es un conjunto de tareas necesarias para un resultado deseado.

Inicia con una necesidad y finaliza cuando el objetivo se ha cumplido.

Propietario: Debe existir una persona en la organización que será la responsable de que el proceso se aplique de manera correcta.

Requisitos: Para que el proceso inicie deben existir una serie de requisitos o requerimientos iniciales.

Salida: Se da como resultado a la aplicación del proceso, este puede ser un producto o servicio.




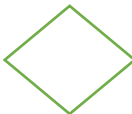
Cliente: Es quien recibe el producto o servicio después de la aplicación del proceso.

Sistema de evaluación: Se miden los resultados del proceso y la satisfacción del cliente mediante indicadores.

Diagrama de Flujo:

Los procesos pueden presentarse de diversas maneras, una de ellas es por medio de un Diagrama de Flujo, la cual corresponde a una presentación gráfica de cada nivel o parte del proceso, la misma se realiza por medio de símbolos de un proceso, en donde cada uno tiene un significado específico.

El Diagrama de Flujo al ser una representación gráfica, facilita el entendimiento y secuencia que va a tener a partir del cumplimiento de cada uno de sus pasos, este tipo de procesos pueden ser utilizados para cualquier tipo de negocio o área de una empresa por su versatilidad y estandarización.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Acción o proceso	Representa un proceso, una acción o una función.
	Inicio o fin	Representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino.
	Documento	Es la entrada o la salida de un documento.
	Decisión	Indican una pregunta que debe responderse, por lo general las opciones son sí/no o verdadero/falso.




	Retraso	Representa un segmento de retraso en un proceso.
	Conector	Se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Flecha	Dirección del flujo de una actividad o una decisión

Tabla 2. Símbolos más destacados en un Diagrama de Flujo

Fuente: Elaboración propia

Centro de Contacto o Call Center

Corresponde al área donde se pueden comunicar los clientes para realizar sus consultas, reclamos, trámites y diferentes gestiones, ya sea por medio telefónico, redes sociales, chat, etc.

Outsourcing

Es una contratación que se realiza a empresas externas o terceros que se encargan de brindar servicios por contratos indefinidos, a ellos se les transfiere las responsabilidades totales con respecto a sus colaboradores.

Productividad

Está definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Diagrama causa y efecto

El diagrama causa y efecto o también denominado Ishikawa es una herramienta utilizada para analizar situaciones y procesos, la misma se alimenta de la recolección de datos que se pueda realizar, la misma también se puede utilizar para identificar las posibles causas de un problema.

Los objetivos de un diagrama de causa y efecto son los siguientes:

1. Poder representar de manera visual las posibles causas de un problema en diferentes categorías.
2. Permite organizar de manera sistemática las causas de un problema y sus posibles impactos.
3. Ayudar a un equipo a ver los problemas y resolverlos de manera integral y desde la raíz.

Al ser una herramienta tan flexible o versátil, también puede utilizarse para planear, realizar lluvia de ideas, dado que el diagrama permite incluir mucha cantidad de información y a raíz de esto, puede utilizarse para la realización de procesos y proyectos.

Existen pasos que han sido definidos para la elaboración de un Diagrama causa y efecto, los cuales se detallan a continuación:

1. Identificación del problema: Se debe tener claro cuál es el problema que se va a estudiar y mejorar, el mismo debe ser concreto y muy específico.
2. Identificar sus posibles causas: En esta etapa se pueden realizar lluvia de ideas para identificar todas las posibles causas a ese problema, este paso es muy importante para la elaboración del diagrama.
3. Agrupar las ideas: Se deben agrupar todas las ideas que tengan afinidad entre sí o que sean de la misma categoría.

Tópicos para clasificar las ideas: Las ideas deben agruparse bajo la siguiente línea de tópicos: Método, mano de obra, mediciones, materiales y medio ambiente.

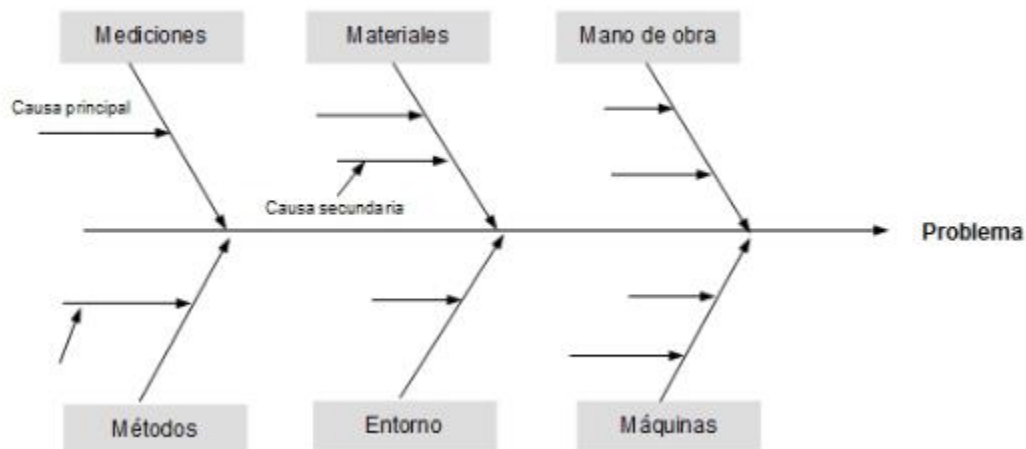


Figura 1. Diagrama de Causa y Efecto

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC responde a sus siglas en inglés Supplier- Inputs-Process- Outputs-Costumers y la misma se utiliza para realizar una representación gráfica que permite entender el funcionamiento de un proceso de una gestión, por lo cual se puede tener mucha más facilidad para entender cuáles son los requerimientos o lo que el cliente necesita para que su resultado vaya de acuerdo con lo requerido.

A continuación, se detalla cada uno de los significados de sus siglas:

Supplier o proveedor: Corresponde a la persona que va a aportar los recursos al proceso.

Inputs o Recursos: En este apartado se incluye todo lo que va a ser necesario para llevar a cabo el proceso, aquí se consideran todos los recursos posibles como información, personas, materiales, etc.

Process o Proceso: Aquí se incluyen el conjunto de actividades que van a transformar las entradas en las salidas, brindando un valor agregado.

Customer o Cliente: Es la persona que va a recibir el resultado de lo ejecutado durante todo el proceso, donde el principal objetivo es brindar la mayor satisfacción posible de acuerdo con sus requerimientos.

Un diagrama SIPOC puede ser útil para las siguientes actividades:

- a. Presentar un detalle general de un proceso a miembros de la empresa que no están familiarizados con este.
- b. Es una guía rápida para aclarar pasos del proceso.
- c. Es flexible al soportar tareas de un nuevo proceso.

Existen varios aspectos que deben de considerarse al realizar, ya sea una tabla o un diagrama SIPOC

- a. Tanto los proveedores como los clientes pueden ser internos o externos a la empresa.
- b. Las entradas y salidas de este diagrama pueden ser compuestos por información, servicios o materiales.
- c. Su enfoque principal es obtener el conjunto de entradas y salidas de un proceso.

Ejemplo SIPOC: Reparación de Automóvil

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Propietario de Vehículo • Representante de servicio al cliente • Administrador del Taller • Proveedor de Repuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de reparación • Vehículo • Permisos de ejecución • Bahía • Repuestos • Observaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de visita • Diagnóstico de problema • Preparar orden de trabajo • Seleccionar repuestos • Realizar reparaciones • Notificar finalización de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cita de trabajo • Estimado de costos y recomendaciones • Orden de trabajo • Notificación al cliente • Vehículo reparado 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario del vehículo • Mecánico • Representante del centro de servicio

Tabla 3. SIPOC

Fuente: <https://www.aec.es/Web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>

2.2 MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Mejora continua

Existe un ciclo constante que toda empresa debe procurar tener de forma continua para obtener mejores resultados en todos los diferentes procesos que realiza.

Existe una estrategia para mejora continua llamada Ciclo de Deming identificado, el mismo se encuentra compuesto por cuatro actividades principales que corresponden a: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, sus siglas corresponden en español a PHVA o en inglés a PDCA. A continuación, se detalla la descripción de cada uno de estos:

- a. Planificar: En este primer paso se deben de establecer todas las actividades que van a estar incluidas en el proceso y que van a ser necesarias para obtener los resultados deseados, es importante tomar en cuenta los siguientes requerimientos:
 - Recopilar todos los datos para conocer a profundidad el proceso requerido.
 - Se debe de detallar todas las actividades que van a ser necesarias para lograr los resultados deseados.
 - Se deben de definir todas las actividades que van a ser necesarias para lograr el servicio requerido por parte del cliente.

- Establecer cuáles van a ser los objetivos y cuáles serán los procesos requeridos de acuerdo con los requerimientos del cliente y que vayan acorde con las políticas de la empresa.

- b. Hacer: Aquí se deben de realizar los cambios para implementar la mejora propuesta, si es necesario se recomienda realizar pruebas piloto para validar el funcionamiento del proceso a nivel general.

- c. Verificar: En este paso se recopilan todos los datos y se analizan, se validan contra los requerimientos especificados por el cliente para verificar si se cumplieron y si se efectuó la mejora esperada para dicho servicio. Se deben de monitorear las implementaciones y realizar evaluaciones para proceder con la documentación de las conclusiones.

Existen varias herramientas de evaluación que se pueden implementar para controlar los procesos, productos o servicios y así tener mayor visibilidad sobre su estado actual, aquí se puede implementar la herramienta mencionada anteriormente como Diagrama Causa y Efecto.

- d. Actuar: Según los datos obtenidos en el paso anterior, se deben recopilar y ponerlo en práctica. Es normal que en este paso aparezcan recomendaciones que

deben implementarse nuevamente en el paso inicial llamado Planificar, de manera que se genere un ciclo constante y la mejora sea continua.

Los resultados obtenidos cuando se implementa este ciclo de mejora permiten a las empresas una mejora considerable, los hace más competitivos en sus servicios, disminuye costos, optimiza la productividad de sus colaboradores y aumenta su rentabilidad.

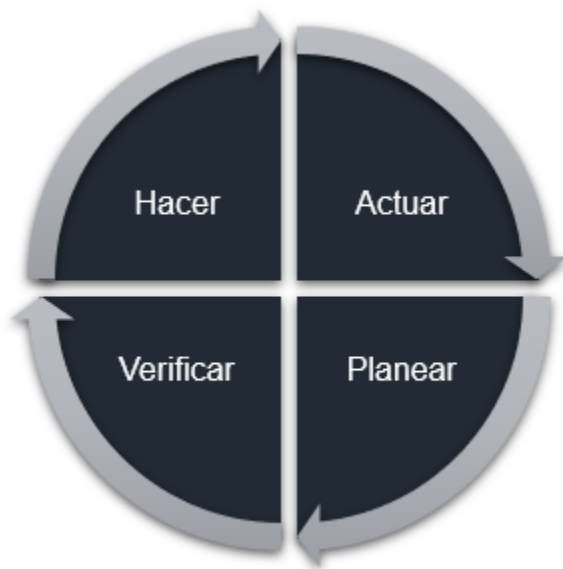


Figura 2. Ciclo de Mejora Continua

Fuente: Elaboración Propia

Investigación Descriptiva

La Investigación de este proyecto corresponde al Método Descriptivo, según Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 1981, la Investigación Descriptiva tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Esta Investigación descriptiva está compuesta de varias etapas, según Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 1981, que son:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.

8. Realizan observaciones objetivas y exactas.

9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Expresión de datos: Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Cualitativos (mediante símbolos verbales): Se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

Cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer
<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-lainvestigacion-descriptiva.php>

2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO

Se detallará a continuación la principal base teórica sobre la cual se fundamentará este proyecto, con el fin de evidenciar las principales mejores prácticas que establece la Norma COPC VMO 5.0.

Introducción a la Norma para de Mejora del Desempeño COPC

La norma COPC VMO 5.0, se enfoca en la optimización de la experiencia integral de clientes para proveedores de servicios integrales.

Es un sistema de gestión de desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia de clientes. Ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métricas, así como mediciones clave para operaciones relativas a la gestión de la experiencia de clientes a través de un único canal o múltiples canales.

La norma COPC VMO 5.0 para está diseñada para:

- Mejorar la experiencia de los clientes a través de un mejor entendimiento de los requisitos y las expectativas del cliente, alineando los sistemas y procesos para alcanzar esas expectativas.
- Proveer un proceso comprobado para evaluar y gestionar un programa multicanal de experiencia al cliente.

Aumentar los ingresos (en operaciones que generan ingresos).

- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

Terminos clave y relaciones

Una de las ventajas de un sistema de gestión de desempeño aceptado globalmente y un conjunto de normas es que crean un “vocabulario de la industria” consistente.

A continuación, se detallan los términos más comúnmente usados en la norma COPC VMO 5.0.

Proveedor de Servicios Integrales al Cliente (PSIC)

Los PSICs proveen servicios a los clientes en nombre de los clientes contratantes internos, que son parte de la misma organización. Los PSICs incluyen prácticamente a todos los tipos de entorno de servicio.

Proveedor Externo de Servicios Integrales al Cliente (E-PSIC)

Los E-PSICs son terceros contratados (por clientes contratantes) para proveer servicios a clientes en su nombre. Al igual que los PSICs, los E-PSICs incluyen prácticamente a todos los tipos de entornos de servicios.

Clientes Contratantes

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

Clientes

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

Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)

Son contratos o acuerdos por escrito con los proveedores de productos o servicios. Normalmente consisten en niveles y objetivos de desempeño acordados.

RACs

Personal que procesa transacciones de usuarios finales en un Centro de Contactos con el Cliente (por ejemplo: llamadas, e-mails, consultas por Internet, faxes, correo, etc.) otros términos alternativos utilizados, frecuentemente, en la industria son: agentes, representantes de servicio al cliente, comunicadores y consultores.

Monitoreo de Transacciones

Revisión del estilo, formato, profesionalismo, conocimiento y precisión de la información tal como la brindan los RACs a los usuarios finales. Para llamadas, esto, generalmente, se realiza mediante la escucha remota o al lado de las llamadas reales. En el caso de los correos electrónicos o correspondencia, a menudo se efectúa revisando las respuestas escritas de los RACs a las consultas de los usuarios finales.

Calidad

Es hacer las cosas con precisión en el primer intento (por ejemplo, brindar la respuesta correcta a una consulta, ingresar un pedido correctamente y enviar el producto correcto a la dirección correcta)

Canal de contacto

Es un método por el cual el cliente contacta a una empresa para resolver un problema o hacer una solicitud y/o la empresa contacta a un cliente en una respuesta a una consulta anterior. Los canales de contacto pueden incluir entre otros:

- Sitios Web y sin capacidad de autoservicio
- Teléfono entrante
- Redes sociales
- Foros de discusión
- Email
- Chat
- Aplicaciones móviles
- Tiendas, sucursales, quioscos y otras locaciones físicas

- Call-backs
- Texto o SMS (Servicio de mensajes cortos)

Chat vía Web

Es una red, intercambio en tiempo real de comunicación por escrito entre clientes y un RAC. Por lo general utilizado para soporte técnico, consultas acerca de productos, generación de ideas o análisis sobre satisfacción del cliente. Típicamente, un RAC chatea con dos o más usuarios al mismo tiempo.

Objetivo

Es un nivel cuantificado de resultados para un requisito (por ejemplo, responder un 95% de emails dentro de las 24 horas de haber sido recibidos).

Tasa de Respuesta

Es una métrica que identifica la capacidad de atención, se relaciona con la cantidad de gestiones atendidas entre las entrantes, se representa en porcentaje.

Sistemas de gestión de desempeño

La estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar el desempeño global de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de clientes y usuarios finales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Basados en las fases Ciclo de Mejora Continua de Deming, se pretende iniciar con la fase de Definir, en donde se establecerán los entregables de dicho proyecto.

Para obtener la percepción inicial del servicio, se realizaron sesiones de entrevista con la Gerencia y Jefatura del área de atención de Chat y cuáles son las principales problemáticas que ellos consideran se están presentando en el servicio que ellos brindan. De igual manera, se realizaron sesiones para recopilar información con el área estadística, de manera que pueda ser la base para las siguientes etapas. De igual manera se realiza un análisis de campo con los asesores que atienden a los clientes para validar su proceso y herramientas, así como una medición de tiempos de atención por cada interacción de chat. Se realizó un diagrama de flujo con el proceso actual de atención, así como un diagrama de Ishikawa.

Como parte del inicio del proyecto, se establece una Matriz de Operacionalización, que será la guía de implementación para las demás fases de dicho proyecto.

3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DEL PROYECTO

El objetivo en esta etapa es establecer cuáles serán las causas que están impactando al área, por lo que se procedió con la recopilación y análisis de la información con la que se disponía por parte de la empresa y áreas involucradas para entender de mejor manera el problema presentado.

Para esta fase, se presentan las actividades realizadas:



Figura 3. Actividades para medición de indicadores

Fuente: Elaboración propia

3.3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL PROYECTO

Se procede a recopilar en esta etapa del proyecto la información de la fase anterior, se analiza y se determinan las posibles causas que son necesarias de mejorar. Para este análisis se utilizaron las siguientes herramientas:

1. Análisis de procesos
2. Diagrama Causa- Efecto
3. Análisis de resultados del servicio a nivel de indicadores
4. Análisis de rendimiento de asesores

Con base en la información recopilada con las herramientas anteriores, se proyecta diseñar las mejoras en el proceso actual de acuerdo con las necesidades del área.

Se adjunta la Matriz de Operacionalización de Variables aplicada en este proyecto

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN POR CHAT EN LA EMPRESA CENTRICON PARA EL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES DE SERVICIO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019					
OBJETIVO GENERAL: Propuesta de mejora en el proceso de atención del servicio de Chat de la empresa Centricon bajo estándares COPC VMO 5.0, para incrementar la productividad de los asesores.					
	OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	MÉTODO
1	Identificar donde esta la problemática del rendimiento	Rendimiento	Es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados	Cantidad de chats atendidos por asesor	Análisis de campo, reunión con personal estadístico, medición de tiempos, entrevistas con asesores, tabulación de datos, diagramas de flujo, diagrama de Ishikawa.
2	Diseñar del proceso actual del servicio basado en la norma COPC	Medición del TMO	Tiempo Medio de atención por transacción	Capacidad por asesor por día	Reportes de control de medición, revisión con encargados, analisis de campo, todo lo demas q se vaya a hacer
3	Implementación del los cambios propuestos en el modelo de gestion	Disminución de tiempos e incremento de rendimiento	Es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados	TMO, atencion diaria, % incremento de atención	Controles diarios para rendimiento general de los asesores, Controles para los supervisores y automatización de herramientas de trabajo
4	Evaluar los resultados	Rendimiento	Es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados	TMO, atencion diaria, % incremento de atención	Control diario de rendimiento del servicio Control diario con rendimiento por asesor Evaluaciones de Calidad

Tabla 4. Matriz de Operacionalización de Variables

Fuente: Elaboración propia

3.4 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA MEJORA

Esta fase, según el Ciclo de Mejora Continua de Deming, se relaciona con la elaboración del nuevo diseño, tomando en cuenta lo recopilado en las fases anteriores y enfocado en los requerimientos y necesidades del área o del cliente.

En esta fase se trabajará con diagramas de flujo para la elaboración de la propuesta del nuevo proceso, así como el establecimiento de controles diarios de servicio y plantillas de medición de calidad, ambos basados en los principios de COPC VMO 5.0.

3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS

Se tiene como objetivo, en esta etapa, la validación y el cumplimiento de las mejoras establecidas en la etapa anterior, así como la medición de los resultados obtenidos

Se realizarán sesiones de trabajo para validar los resultados del proceso propuesto.

En esta última etapa, se entregarán los resultados sobre los siguientes indicadores:

1. Verificación de aumento de productividad de los asesores.
2. Verificación de Incremento en el indicador de Tasa de Respuesta.
3. Sesiones de trabajo para la revisión y seguimiento de resultados.

CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis del contrato de servicios del IMAS con Centricon

Se solicitan indicadores de atención del servicio, en el contrato de servicios entre el IMAS y Centricon para la atención de chat, donde el más relevante para este proyecto según el Gerente de Call Center corresponde a una tasa de respuesta de Chats de un 80%, en donde de no cumplirlo se aplicarán diferentes montos de multas, que van creciendo de acuerdo con el porcentaje de incumplimiento.

Los datos del servicio se brindarán en su mayoría de manera porcentual, con el fin de no afectar la confidencialidad del servicio.

Elaboración de SIPOC del proceso

Se realiza por medio de la herramienta SIPOC, la identificación de los requerimientos del IMAS para la atención del servicio de Chat por parte de Centricon, se identifican las principales entradas y salidas del mismo:

Proveedor (Interno o Externo)	Entrada	Actividad	Salidas	Cliente
IMAS	Asignación de indicadores para la gestión de atención de	Revisión de requerimientos y cumplimiento de	Atención del servicio	Centricom
IMAS	Sistemas que contienen la información de los clientes o beneficiarios	Consultar la información de los beneficios asignados a los clientes o declinados	Brindar información	Centricom
IMAS	Capacitación de sistemas y de información para la atención del servicio	Capacitación a los asesores y supervisores del área de atención de Chat	Asesores capacitados	Centricom
IMAS	Asignación de espacios de citas en sistemas	Consultar espacios disponibles por sector	Asignación de citas	Beneficiario o postulante interesado y el IMAS
Cliente	Consultas por medio de chat para estado de beneficios	Consultar en los sistemas la asignación de beneficios o rechazo	Información brindada al cliente	Beneficiario o postulante interesado y el IMAS
Cliente	Consultas por medio de chat para disponibilidad de citas con asesores del IMAS	Consultar en los sistemas la disponibilidad de espacios para citas en el sector del cliente	Asignación de cita o declinación por espacio	Beneficiario o postulante interesado y el IMAS
Cliente	Consultas por medio de chat para información general de su beneficio	Consultar en los sistemas la información requerida por el cliente	Brindar información solicitada	Beneficiario o postulante interesado
Centricom	Interacciones de chat de clientes del IMAS	Atención del servicio	Entrega de resultados de	IMAS

Tabla 5. Elaboración de SIPOC

Fuente: Elaboración propia

Flujo actual del proceso de atención de chat por parte de un asesor

Se detalla, en el siguiente diagrama, cuál es el proceso actual para la atención del chat por parte de un asesor de servicio, donde es importante destacar lo siguiente:

1. El cliente ingresa a la página del IMAS <http://www.imas.go.cr/> y eligen la opción para ser atendido por medio del servicio de chat.

El chat ingresa en cola en la plataforma de atención y el asesor es quien elige en qué momento atender el chat que está en cola y cuál elegir, no importa si es el primero o el último que ingresó, esto depende del criterio de él.

2. El asesor solicita los datos principales del cliente para identificarlo que corresponden a: nombre completo, cédula o residencia, lugar donde vive a nivel de provincia, cantón y distrito y detalle exacto de la residencia, dicha información se valida y se actualiza en el sistema que brinda el IMAS para las gestiones de sus beneficiarios.
3. Posteriormente, se realiza el sondeo por parte del asesor para identificar la necesidad del cliente, por esto es vital la validación y actualización de datos, para brindar correctamente la información al cliente de acuerdo con la zona donde está ubicado, de esto dependen fechas de pago, disponibilidad de citas, apertura de becas y los diferentes beneficios brindados por el IMAS. En dicho sondeo y durante todo el proceso, no existe una guía de atención o plantillas para que el asesor pueda estructurarse de la mejor manera a la hora de consultar al cliente, no hay una validación de la información que se brinda por parte del supervisor o algún área de calidad que confirme que todo se hace de manera correcta.
4. Si se requiere por parte del cliente, se asigna una cita para ser atendido por parte de un gestor del IMAS en la sede más cercana a su lugar de residencia, por lo que debe de validarse bien su ubicación y correcta asignación.

- Se debe documentar toda la gestión realizada en el sistema, para mantener un histórico de transacciones del cliente y dar seguimiento a sus solicitudes en caso de ser necesario.

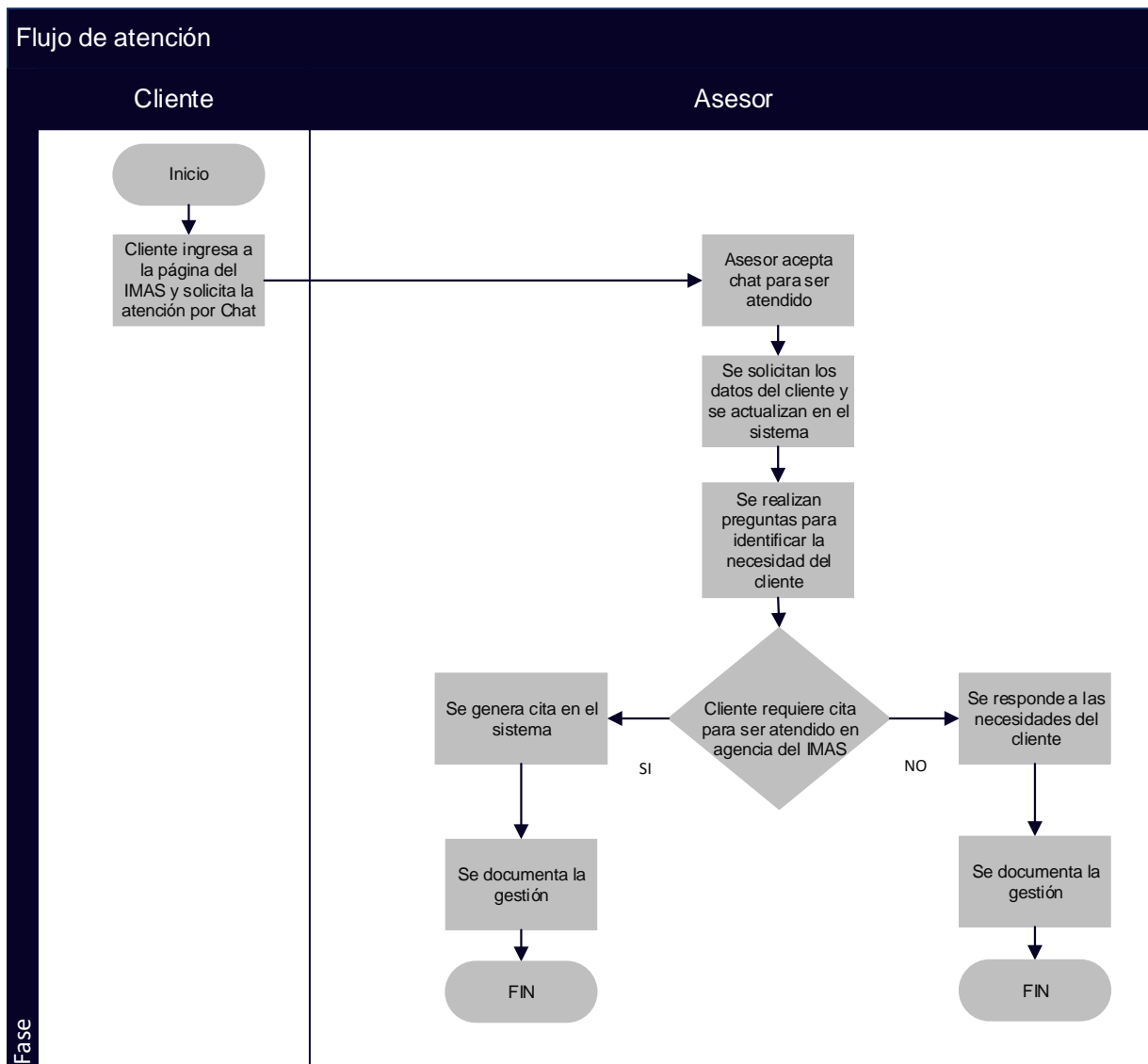


Figura 4. Diagrama de Flujo de atención de Chat

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico actual del servicio

Según el análisis realizado del servicio en los meses de diciembre 2018 y enero 2019, la Tasa de Respuesta o atención está en un promedio de un 29%, lo que está muy por debajo del 80% que solicita el contrato de servicio del IMAS.

Indicadores	Diciembre	Enero
Tasa de Respuesta	41%	18%

Tabla 6. Tasa de respuesta

Fuente: Elaboración propia

Actualmente existen siete asesores atendiendo el servicio. A continuación, se detalla el promedio de chats atendidos por día por cada uno de ellos. Es necesario tomar en cuenta que existen ausencias, ya sea por incapacidad, capacitación, vacaciones o porque están realizando otras labores que les asignan.

Asesor	Diciembre	Enero
Asesor 1	63	79
Asesor 2	74	73
Asesor 3	66	78
Asesor 4	54	89
Asesor 5	59	81
Asesor 6	54	74
Asesor 7	58	68
Promedio	61	91

Tabla 7. Promedio de chats atendidos por asesor por día

Fuente: Elaboración propia

Al contar con un tráfico tan alto de chats, se genera la estadística de reincidencia de chat por persona, basados en el número telefónico que ingresan antes de generar el Chat, que es el dato más relevante y con menos posibilidad de error, los datos son los siguientes:

Figura 5. Chat de Ingreso para el cliente

Fuente: Página del IMAS

Interacciones	Diciembre	Enero
Chats Únicos	7%	5%
2 a 5	25%	21%
6 o más	68%	74%

Tabla 8. Reincidencia de chats por número telefónico por mes

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, los indicadores de reincidencia o de intento de contacto del cliente para que sea atendido por parte de un asesor es de un 71% tomando en cuenta diciembre y enero, para este promedio se toman los datos de reincidencia superior a seis interacciones.

Análisis de tiempos de atención

Se realizaron 50 muestreos de chats atendidos por diferentes asesores, con el fin de determinar donde se presentaban los mayores impactos en los tiempos de atención, se estructuró el proceso desde que el cliente iniciaba el chat hasta que se finalizaba y se dividió en fases para su mejor entendimiento:

Fase del chat	Detalle	Tiempo	Observaciones
Inicio	Automático del sistema, solo da bienvenida al cliente y le indica el tiempo máximo de atención de 8 min	00:00 min	El cliente después de esta bienvenida, debe esperar a que el asesor interactúe con él y le solicite sus datos, esto depende del asesor y su velocidad de respuesta.
Solicitud de datos	El asesor le solicita al cliente los datos para iniciar con su atención	1:35 min	El asesor envía al cliente la plantilla de solicitud de datos
Reproceso para solicitud de datos al cliente	El cliente no envió los datos correctamente, se le deben de volver a solicitar	1:42 min	Debido a que la plantilla de solicitud de datos no es muy clara, el cliente envía datos de manera incorrecta, por lo que se le deben de solicitar nuevamente.
Atención de la necesidad del cliente	Desarrollo para la atención del chat	5:05 min	El asesor debe digitar al menos el 95% de las respuestas que le envía al cliente y de igual manera cuentan con plantillas personales de atención distribuidas en el escritorio de sus computadoras, lo que hace que el buscarlas o redactarlas sea muy lento, adicional van con muchos errores de ortografía y redacción.
Cierre del chat	Despedida con el cliente	30 seg	Se da las gracias al cliente por su contacto y se finaliza el chat.

Tabla 9. Medición de tiempos de atención de Chat

Fuente: Elaboración propia



Figura 6. Plantilla inicial de chat con solamente la bienvenida al cliente

Fuente: Página del IMAS

Como se puede observar, se debe invertir mucho tiempo en la atención inicial del cliente y en los reprocesos, también el desarrollo de la atención pues toda la interacción es muy manual y subjetiva por parte del asesor.

Se depende mucho de la iniciativa del asesor para los tiempos de atención de las interacciones y ellos no son muy conscientes de esto. El ritmo de trabajo lo define el asesor y no la herramienta o plataforma de atención dado que este no la distribuye automáticamente.

Análisis de Diagrama de Ishikawa

Basados en las entrevistas realizadas a los diferentes miembros del equipo tanto supervisores como asesores, se realizó un diagrama Causa Efecto para analizar la situación actual y definir el problema que está causando el incumplimiento del indicador del servicio, a continuación, se detalla:



Figura 7. Diagrama Ishikawa para la atención de Chat

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se determina que se deben validar varios aspectos importantes en el proceso de atención, así como en el control que se establece sobre estos, tales como:

1. Validación de herramientas de atención, esto porque las plantillas que algunos utilizan para contestarles a los clientes están incompletas y desactualizadas, e incluso fueron elaboradas por ellos mismos, lo que hace que muchos de ellos no cuenten con información estandarizada y validada por sus superiores.

La plataforma de atención no distribuye automáticamente los chats en cola a los asesores, lo que hace que exista mucho tiempo muerto de atención por parte de los asesores.

2. Existen pantallas en el Centro de Contactos para visualizar la cola de atención de otros servicios, pero ninguna está destinada para el chat.
3. Los asesores no tienen conocimiento sobre su rendimiento ni una meta de atención para alcanzar diariamente, al igual que los supervisores.
4. El supervisor no tiene claridad sobre sus responsabilidades, solo trabajan en las tareas que se van presentando en el día con día.
5. No existe una estructura o área de calidad para controlar que los asesores cumplan procesos o validen la atención que se le brinda a los clientes.
6. Se trabajará en mejorar todos los aspectos anteriores.

Análisis de cumplimiento de gestión vrs la Norma COPC VMO 5.0

Se realizó un diagnóstico, con el estado actual del servicio a nivel de los principales problemas presentados y se comparó contra lo requerido por parte de la Norma COPC VMO 5.0:

Ítem	Definición y objetivo	Cálculo	Objetivo del cliente	Estado Actual	Resultado
Tasa de Respuesta	Objetivo fijado con base a la expectativa de cliente y el tipo de servicio	Transacciones atendidas/ Transacciones recibidas * 100	80%	Mantiene un promedio de atención de 29%	No Cumple
TMO	TMO : El tiempo promedio que lleva manejar una transacción incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el cliente. Son definidos como un objetivo de mejora sostenida	Se calcula como : Tiempo total de manejo de transacción/ transacciones manejadas	8 minutos máximo, ideal 6 minutos	7:42 minutos	No Cumple
Medición de Error Crítico de usuario	Errores que afectan al usuario. Objetivo inferior a 5%	Transacciones con error crítico al usuario / total de transacciones	No está definido, pero es parte del proceso de calidad de atención.	No se mide	No Cumple
Medición de Crítico de usuario	Errores que afectan al cliente. Objetivo inferior a 10%	Transacciones con error crítico al cliente/ total de transacciones	No está definido, pero es parte del proceso de calidad de atención.	No se mide	No Cumple
Resolución en primer contacto	Resolución en primer contacto o primera interacción.	Número de transacciones resueltas/ número de transacciones atendidas	No está definido, pero es parte del proceso de calidad de atención.	No se mide	No Cumple

Tabla 10. Diagnóstico de servicio de chat vrs Norma COPC VMO 5.0

Fuente: Elaboración propia

Se determina que en los principales aspectos que la Norma COPC VMO 5.0 recomienda enfoque para la atención de este tipo de servicios, no se está cumpliendo en ninguno de ellos, pues o no se mide o no se cumple como se ve en la última columna de este cuadro comparativo.

CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

5.1 DISEÑO DE PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR DE LOS ASESORES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DE CHAT

Una vez analizado el proceso de atención, indicadores del servicio, herramientas y gestión administrativa del servicio, se procede a elaborar la propuesta de mejoras para solventar la problemática del rendimiento de los asesores del servicio, estas se detallan en orden secuencial de la siguiente manera:

#	Tarea	Objetivo
1	Revisión y mejora de plantilla de atención inicial del Chat, para obtener los datos iniciales del cliente.	Obtener de manera inicial los datos del cliente, de manera que las instrucciones sean más claras para el cliente y el asesor no deba redundar en la solicitud de esta información
2	Revisión, actualización e implementación de herramienta para la utilización de las nuevas plantillas para atención de chat.	Para minimizar la necesidad de digitar respuestas de manera subjetiva, evitar redundancias, ser más concretos en las consultas y solución. También para estandarizar al máximo la atención del servicio.
3	Capacitación sobre la utilización de las nuevas plantillas de atención a los asesores y supervisor del área.	Con el objetivo que todos puedan utilizarlas correctamente y agilizar la atención
4	Revisión y configuración de la plataforma de atención de Chat, para que asigne de manera automática las atenciones pendientes a los asesores y visualización de la pantalla y solas de atención en el Centro de Contacto.	De manera que la asignación de chats de parte del sistema a los asesores sea de manera automática y no dependan de la iniciativa de ellos para su atención. Se asignarán 2 chats por persona

		de manera constante para que sean atendidos simultáneamente.
5	Asignación de metas de atención a los asesores	Para que los asesores tengan conocimiento de su meta de atención
6	Implementación de archivos de control de indicadores a los asesores	Para que los asesores puedan ver diariamente sus indicadores de atención y cumplimiento de metas
7	Elaboración e inducción de Manual de Puesto para el Supervisor del área de Chat	Guía de Roles y Responsabilidades con los que debe de cumplir el supervisor del área, para que tenga claridad sobre sus funciones.
8	Establecimiento de Controles de Calidad	Para la medición cualitativa del servicio y validación del cumplimiento de procesos por parte de los asesores y localizar áreas de mejora.

Tabla 11. Lista de tareas para la mejora de atención del Chat

Fuente: Elaboración propia

5.2 VALIDACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

Cada una de las propuestas para cada tarea fue primeramente validada con la Gerencia de Contact Center y Supervisión del área de atención de Chat, de manera que todo estuviera de acuerdo con sus lineamientos y objetivos al momento de la implementación

5.2.1 Optimización de plantilla inicial de atención de chat

1. Se colocó la plantilla inicial para la obtención de datos de manera automática, esto significa que ya el cliente no debe esperar a que el asesor se lo consulte los datos, sino que automáticamente al iniciar una sesión del Chat el sistema lo solicitará de una vez y eliminará ese tiempo de espera de interacción de aproximadamente 4:00 min mientras ingresaba el chat, el asesor le consultaba los datos y el cliente los completaba.
2. Se adjunta la plantilla propuesta con la bienvenida y la plantilla configurada de manera automática con la solicitud de los datos del cliente.



Figura 8. Plantilla propuesta configurada para el envío automático de plantilla de chat con la bienvenida al cliente.

Fuente: Página del IMAS

5.2.2 Elaboración e implementación de herramienta con plantillas de atención de chat

Inicialmente se revisaron las plantillas existentes que se utilizaban para la atención de chat, se mejoraron en redacción y enfoque, se actualizaron y se incluyeron las plantillas faltantes basados en las principales consultas del cliente y su correspondiente tipificación en el sistema. Posteriormente, se elaboró una herramienta en Excel para facilitar su uso a los asesores, de manera que el mismo se almacenó en una dirección compartida de la red, en donde solo los asesores de chat tienen acceso y la misma es actualizada solamente por el supervisor.

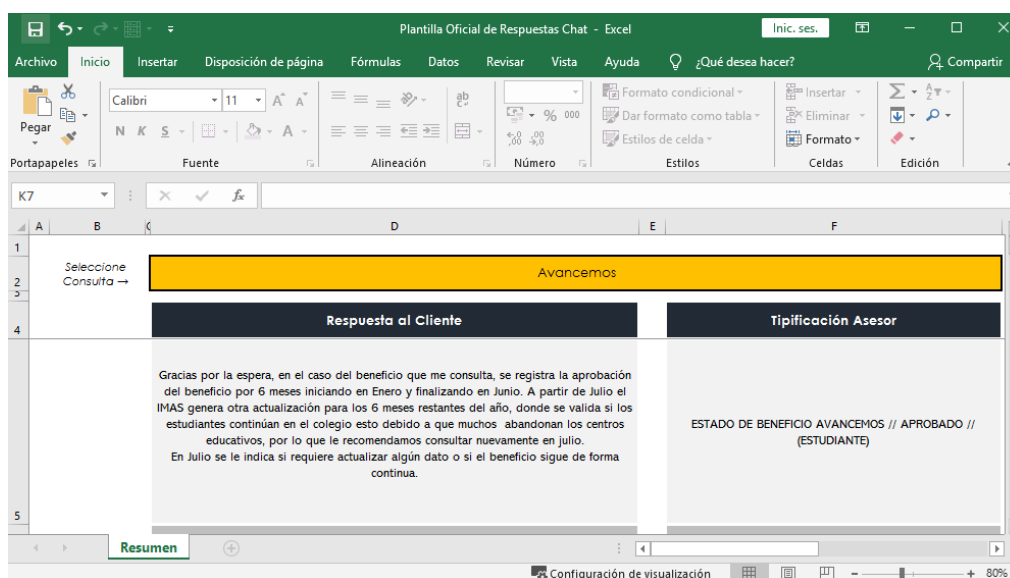


Figura 9. Herramienta de plantillas de atención de Chat

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente a la implementación de esta herramienta, se capacitó al personal para su uso correcto y aplicación en la atención del servicio.

5.2.3 Revisión y configuración de la plataforma del sistema que administra el Chat

Se revisaron los parámetros configurados en el sistema de administración de la asignación de chats y no había ninguna configuración realizada para la asignación automática de chats a los asesores, por este motivo ellos tomaban los chats pendientes en cola de atención a su propio criterio y en los tiempos que ellos desearan.

Se procedió a habilitar la opción de asignación automática de dos chats por persona en el sistema, de manera que siempre estuvieran atendiendo a dos clientes de manera simultánea y así evitando tiempos muertos de atención. Según la Norma COPC VMO 5.0, un asesor puede atender dos o más chats de manera simultánea, debido al tipo de interacción que se tiene con el cliente. Se inicia con dos chats para los asesores mientras asimilan la curva de aprendizaje de las herramientas que se están implementando.

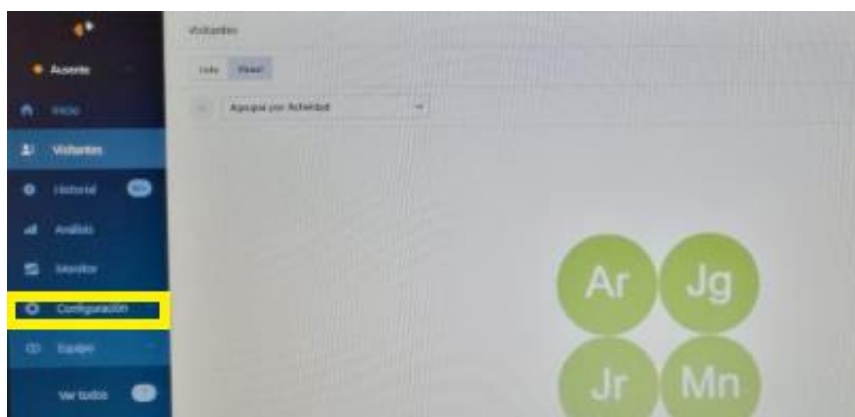


Figura 10. Plataforma de configuración de Chat

Fuente: Plataforma de Chat

5.2.4 Visualización de la plataforma de Chats en el área de atención en el Centro de Contacto

También, se habilitó la visualización de las colas de chats y la atención de estos por partes de los asesores en el Centro de Contacto, de manera que tanto los supervisores como los asesores, puedan ver las gestiones pendientes y el trabajo que realiza cada uno de ellos:

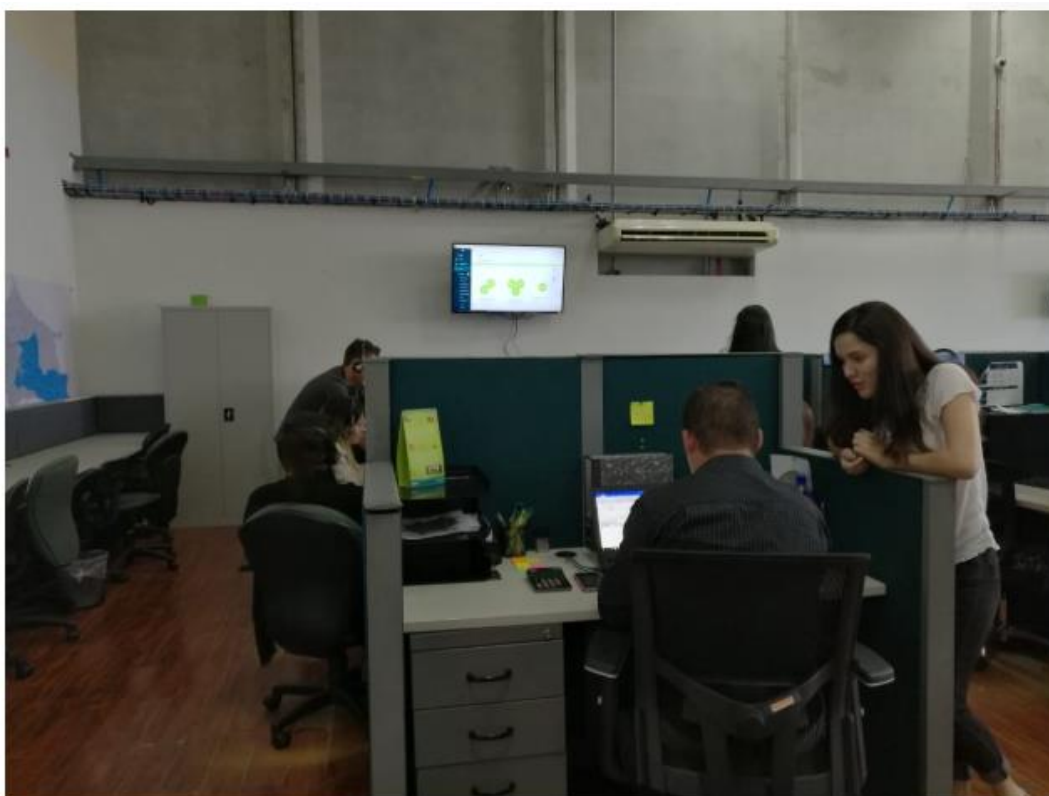


Figura 11. Pantalla habilitada en el área de atención del Chat

Fuente: Elaboración propia

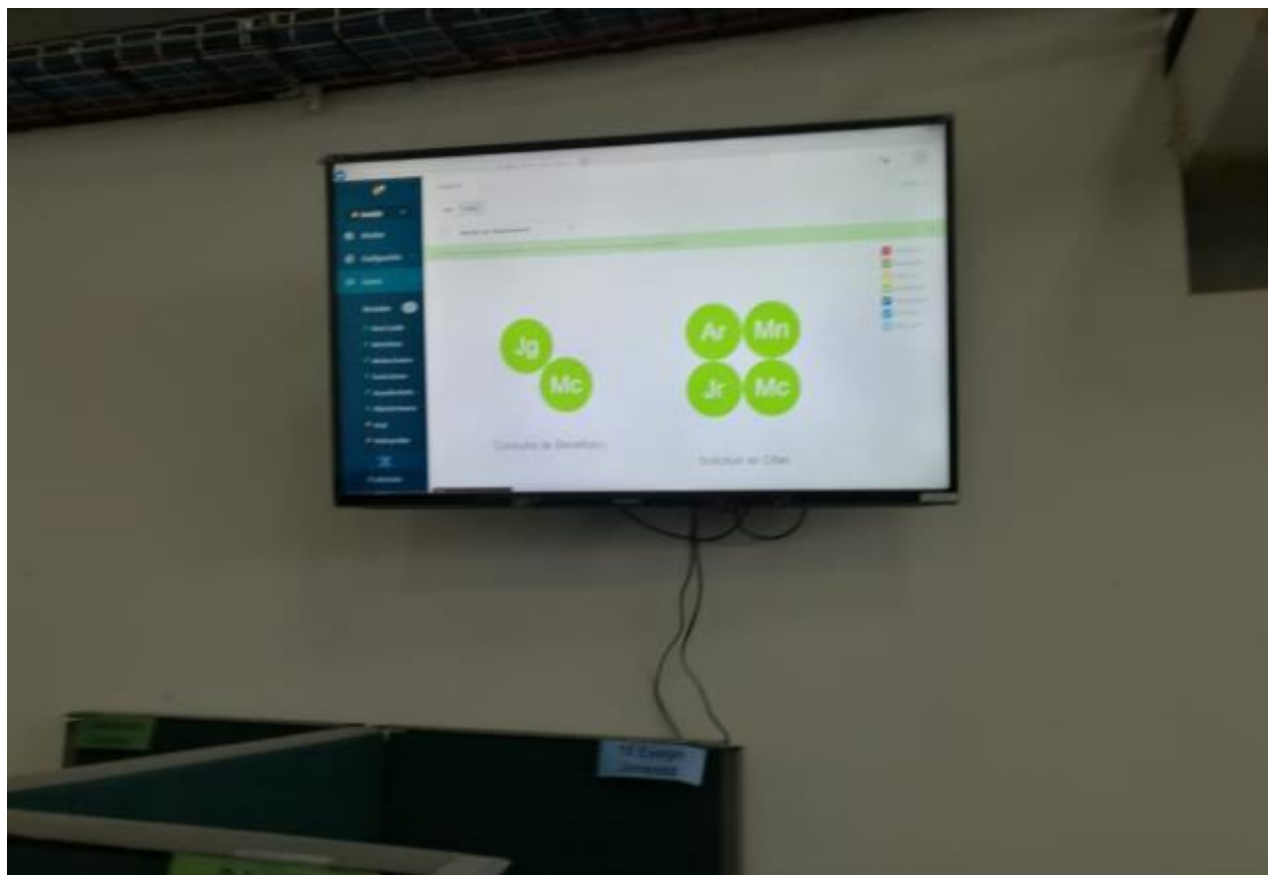


Figura 12. Acercamiento de pantalla habilitada en el área de atención del Chat

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Implementación de archivos de control de indicadores a los asesores y asignación de metas

Basados en los principios de COPC, con respecto a la ocupación promedio que debe de tener un asesor de un 80% y con la meta de seis minutos de tiempo promedio de atención de chats, se realizó el cálculo de meta diaria para los asesores y se elaboró un control en Excel para que los asesores pudieran visualizar de manera diaria y mensual su avance y cumplimiento de metas. Este archivo de control es actualizado de manera diaria por el supervisor del área y se almacena en una dirección compartida de la red, en donde solo los asesores de chat tienen acceso.

Acumulado del Mes Marzo							Detalle promedio Diario				
Asesor	Dias Laborados	Chats atendidos	AHT Promedio	Ocupación	Monitoreos	Nota Calidad	Chats atendidos	TMO	Ocupación	Monitoreos	Nota Calidad
Asesor 1	18	2,373	06:10	83%	4	73	132	06:10	83%	4	73
Asesor 2	20	2,725	05:58	81%	4	82	136	05:58	81%	4	82
Asesor 3	20	2,633	06:05	81%	4	85	132	06:05	81%	4	85
Asesor 4	15	1,986	05:57	78%	4	72	132	05:57	78%	4	72
Asesor 5	17	2,243	05:55	75%	4	90	132	05:55	75%	4	90
Asesor 6	20	2,601	06:02	77%	4	73	130	06:02	77%	4	73
Asesor 7	19	2,516	05:49	78%	4	75	132	05:49	78%	4	75
Total	129	17,077	05:59	79%	28	79	927	05:59	79%	28	79

Figura 13. Control de Indicadores de rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Acumulado Mes (hrs)						Promedio Detalle Diario (min)				
Asesor	Almuerzo	Café	Baño	Capacitacion	Reunión	Almuerzo	Café	Baño	Capacitacion	Reunión
Asesor 1	18:25	03:00	04:33	02:10	00:00	01:01	10:00	14:09	02:10	00:00
Asesor 2	20:05	03:34	05:00	01:30	00:00	01:00	10:04	15:03	01:30	00:00
Asesor 3	19:43	03:30	05:11	01:33	00:00	00:59	10:03	15:00	01:33	00:00
Asesor 4	15:05	02:50	03:45	02:05	00:00	01:00	09:04	14:33	02:05	00:00
Asesor 5	17:01	02:45	04:29	01:38	00:00	01:00	09:04	18:03	01:38	00:00
Asesor 6	20:03	03:38	04:48	01:33	00:00	01:00	09:05	13:18	01:33	00:00
Asesor 7	19:01	03:01	04:02	01:39	00:00	01:00	09:30	14:08	01:39	00:00

Figura 14. Control de Indicadores de tiempos fuera de atención o auxiliares

Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Elaboración e inducción de labores de puesto para el supervisor del área de Chat

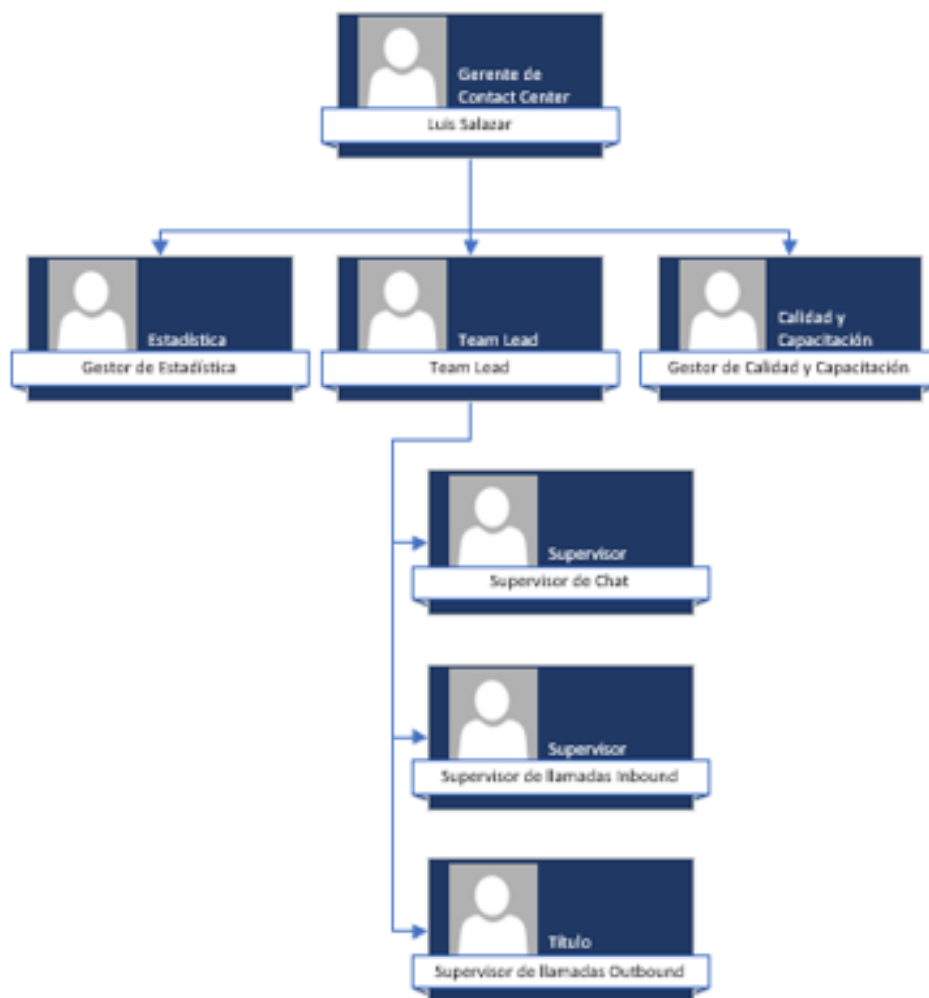
Se validó con el Gerente del Servicio, el que indicó que actualmente no contaban con una guía formal sobre las diferentes labores que debe de realizar un supervisor y que aún no lo tenían bien definido, debido a que solo realizan tareas de acuerdo con las necesidades que se iban presentando en el día con día, por lo que se elaboró una guía que contiene las principales labores del puesto de un supervisor, de manera que el encargado de esa área tenga claridad sobre sus funciones y responsabilidades tanto con la empresa como con su equipo de trabajo y así mantener el control sobre el rendimiento de sus asesores y su servicio. A continuación, se adjunta formato elaborado.


	Guía de Puesto	Código	
		Fecha	10/3/19
Gerencia:	Título del Puesto	Departamento	
Contact Center	Supervisor de Chat	Contact Center	

1. Propósito General

Asegurar el cumplimiento de las labores establecidas para el Supervisor de Chat, de acuerdo con las necesidades de servicio definidas por la Gerencia del Centro de Contacto.

2. Organigrama



	Guía de Puesto	Código	
		Fecha	10/3/19
Gerencia:	Título del Puesto	Departamento	
Contact Center	Supervisor de Chat	Contact Center	

3. Principales funciones y responsabilidades

- 3.1. Garantizar el cumplimiento de los indicadores del Centro de Contacto. Meta de Chats, tasa de respuesta, tiempo medio de conversación, tiempos auxiliares (baño, almuerzo, capacitación, descanso, etc).
- 3.2. Mantener un control diario sobre el rendimiento de cada asesor de su equipo.
- 3.3. Informar y enseñar a los asesores sobre sus metas y medición de indicadores, así como su avance diario sobre su cumplimiento.
- 3.4. Establecer y dar seguimiento a planes de acción para los asesores que estén por debajo de su rendimiento o que incumplan con sus indicadores.
- 3.5. Elaboración y ajustes de horario de acuerdo con la demanda del servicio.
- 3.6. Velar y dar seguimiento al cumplimiento de los procesos establecidos por parte de la Gerencia de Contact Center o de cualquier otra área involucrada para solventar la necesidad del cliente.
- 3.7. Velar por el cumplimiento de los Estándares de Calidad, métodos de evaluación y procesos basados por las normas establecidas por el área de Calidad y Gerencia de Contact Center,
- 3.8. Identificar obstáculos para el cumplimiento de metas y canalizarlos para su adecuada resolución.
- 3.9. Velar por el cumplimiento de lineamientos generales de administración del área (horarios, tiempos de almuerzo, citas médicas, vacaciones, ausencias).
- 3.10. Alertar e informar a la Gerencia del Contact Center sobre cualquier evento que se detecte, ya sean averías de plataforma, sistemas o afectaciones generales directas al cliente y que requiera de apoyo adicional o de otra área para su solución
- 3.11. Actualizar sus reportes o plantillas sobre nuevos procesos, cambios en políticas, actividades, productos y cualquier otra información que deba canalizada por medio del Centro de Contacto, informar al equipo de trabajo y dar seguimiento a su cumplimiento en conjunto con el área de calidad.
- 3.12. Apoyar el trabajo en equipo, implementar pausas activas y cualquier otra actividad que promueva la motivación y el alto rendimiento.
- 3.12. Velar por el cumplimiento de las políticas y procesos del área.
- 3.13. Presentar informes de rendimiento a la Gerencia del Contact Center, sobre resultados y planes de acción para mejora.
- 3.14. Realizar monitoreos de atención a los asesores, de 3 a 4 muestras por mes a cada uno.

Elaborado por:	Revisado por:
Cargo: Luis Salazar / Karen Herra	Cargo: Luis Salazar
Fecha: 10 de marzo 2019	Fecha: 10 de marzo 2019
Firma:	Firma:

Figura 15. Guía de responsabilidades de Supervisor

Fuente: Elaboración propia

5.2.7 Propuesta de medición de Calidad basados en los principios de COPC VMO

5.0

La empresa aún se encuentra en la formación de su equipo de calidad, quienes aparte del supervisor son los que deben de validar si los procedimientos del área se están cumpliendo y velar por la buena atención del cliente. Actualmente no existe una guía de calidad que los supervisores puedan utilizar para validar la atención por parte de los asesores, por lo anterior y mientras se define su departamento de Calidad, el supervisor del chat es quien se encargará de realizar muestreos de sus asesores, validando que se cumpla con lo requerido.

Se elaboró una plantilla de medición de Calidad, basado en los principales ítems a medir en la atención de chat y bajo los principios de COPC, donde se realizará un muestreo de 3 a 4 chats por asesor por mes. Esto ayudará a dar continuidad a las mejoras realizadas y permitirá a los encargados confirmar que los procesos y la atención se están aplicando de manera correcta o les dará las alertas de lo que no se cumpla para tomar las medidas correctivas correspondiente.

También se creó un documento de diálogo para el asesor por parte del supervisor, que puede ser utilizada en casos de reconocimiento al asesor o de acciones de mejora

Evaluación de Calidad																							
Colaborador que se evalúa: _____		Fecha _____																					
Gestor de Calidad: _____		Nota _____																					
Supervisor: _____																							
Datos del Cliente: _____																							
Descripción del Chat Línea de entrada _____																							
<p>Bienvenida y validación</p> <p>Se validan los datos enviados por el cliente</p> <p>Se actualiza la actualiza la información del cliente en el sistema</p> <p>Se consulta sobre la necesidad del cliente</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	N/A		EC	10		ENC	5		ENC										
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
N/A		EC																					
10		ENC																					
5		ENC																					
<p>Identificación de la necesidad del cliente</p> <p>Realiza las preguntas necesarias para identificar la consulta del cliente</p> <p>No redunda en la información</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	10		ENC	5		ENC													
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
10		ENC																					
5		ENC																					
<p>Conocimiento, herramientas y habilidades</p> <p>Pone en práctica el conocimiento adquirido para dar solución de manera correcta</p> <p>La orientación al cliente es la correcta</p> <p>Utiliza las herramientas de atención de manera correcta</p> <p>Utiliza las plantillas de atención de manera correcta</p> <p>Redacta de manera correcta (Ortografía, puntuación)</p> <p>Consulta al supervisor en caso de ser necesario</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	N/A		EC	N/A		EC	N/A		EC	10		ENC	5		ENC	5		ENC	
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
N/A		EC																					
N/A		EC																					
N/A		EC																					
10		ENC																					
5		ENC																					
5		ENC																					
<p>Comunicación</p> <p>Mantiene interacción con el cliente, sin dejarlo más de 45 seg en espera</p> <p>El asesor se ajusta al tipo de cliente (empatía)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	10		ENC	10		ENC													
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
10		ENC																					
10		ENC																					
<p>Servicio al Cliente</p> <p>Demuestra interés en solucionar o atender la consulta del cliente</p> <p>Utiliza normas de cortesía para responder al cliente o interactuar con el</p> <p>El cliente finaliza el chat en caso de no haber interacción</p> <p>El tiempo de atención del chat es el adecuado (AHT 6 min y 3 intentos para finalizar)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	N/A		EC	5		ENC	N/A		EC	N/A		EC							
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
N/A		EC																					
5		ENC																					
N/A		EC																					
N/A		EC																					
<p>Documentación</p> <p>Tipifica la llamada de manera correcta (utiliza plantillas)</p> <p>Se crea el caso correctamente</p> <p>Se crea la cita de manera correcta</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> <tr> <td>N/A</td> <td></td> <td>EC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	N/A		EC	N/A		EC	N/A		EC										
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
N/A		EC																					
N/A		EC																					
N/A		EC																					
<p>Cierre del Chat</p> <p>Consulta si hay algo más en que pueda ayudarle</p> <p>Utiliza el cierre adecuado del chat (Plantilla)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Valor (pts)</th> <th>Puntos Obtenidos</th> <th>Tipo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td>ENC</td> </tr> </tbody> </table>	Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo	5		ENC	5		ENC													
Valor (pts)	Puntos Obtenidos	Tipo																					
5		ENC																					
5		ENC																					
<p>Total general de puntos</p> <p>Errores Críticos</p> <p>Valoración Global</p>																							
Comentarios adicionales:																							

Figura 16. Hoja de evaluación de calidad de chat

Fuente: Elaboración propia

Contact Center

DIALOGO DE OPORTUNIDAD DE MEJORA O RECONOCIMIENTO POR SU GESTION.

Area:	
Fecha de Diálogo:	
Nombre del colaborador(a)	
Nombre del Supervisor(a)	

Oportunidad de mejora o reconocimiento por su gestión (indique el tema a comunicar):

Comentarios del Colaborador:

Comentarios de la supervisión (especifique los puntos retroalimentados y los acuerdos que se pactaron):

Firma del Jefe Inmediato: _____ **Firma del colaborador(a):** _____

Figura 17. Hoja de dialogo

Fuente: Elaboración propia

5.3 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Las implementaciones realizadas a partir de las propuestas presentadas benefician el servicio de las siguientes maneras:

1. Incremento de la productividad de los asesores
2. Estandarización en la atención a los clientes.
3. Disminución en los tiempos de atención
4. Incremento de Tasa de Respuesta
5. Disminución de reincidencia
6. Disminución en tiempos de espera por parte del cliente para ser atendido
7. Seguimiento de los procesos implementados

5.3.1 Resultados en productividad de los asesores

Se puede observar, en comparación con el mes de diciembre, un incremento considerable en la atención de chats diarios por parte de los asesores, en donde en promedio aumentaron de atender 375 chats diarios por todo el equipo a 927 chats, lo que representa un incremento del 147% en su productividad diaria. Este incremento de productividad tuvo un gran impacto en la gestión a nivel general en donde se puede destacar lo siguiente:

1. Al incrementar la productividad en la atención por parte de los asesores, la empresa no tuvo que incurrir en gastos adicionales para contratar más asesores de atención de chat.
2. El incremento de atención de chats, impactó directamente en la tasa de respuesta, donde llegaron a alcanzar un 82%, superando el objetivo indicado en el contrato del 80%, por lo que las multas por incumplimiento de este indicador ya no serán aplicadas, recuperando más de los \$5.000 que estaban pagando por esta penalización. Ahora la penalización está en \$0.
3. El ingreso establecido por asesor para que el servicio fuera rentable incrementó en un 166%, lo que genera una gran ganancia para la compañía.
4. Por parte del Gerente del área, se está planteando la opción de disminuir en 1 persona en este servicio, dado que por los buenos resultados considera que lo puede aprovechar en otra área donde ahora es requerido.

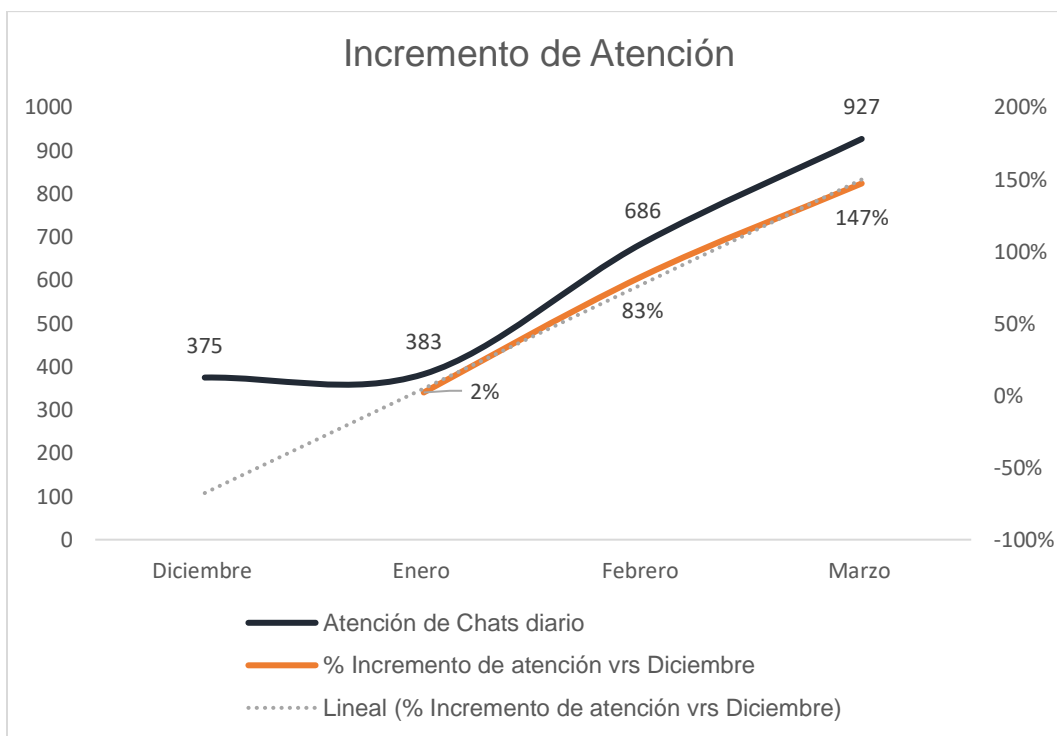


Figura 18. Resultados de atención diaria de chats por mes

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Disminución en tiempos de atención

Como se puede observar, se ve una disminución en los tiempos promedios de atención por chat por parte de los asesores, disminuyendo en 1:49 minutos en comparación con el mes de diciembre.

Indicadores	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Tiempo promedio de atención por chat	07:48	07:42	06:45	05:59

Tabla 12. Tiempo promedio de atención por chat mensual

Fuente: Elaboración propia

Se adjunta tabla de medición anterior de tiempos, comparada con los datos actuales, después de la implementación de las propuestas, se realizan al igual 50 muestreos en diferentes asesores del servicio:

Fase del chat	Muestreo Inicial		Muestreo actual	
	Detalle	Tiempo	Acciones	Tiempo
Inicio	Automático del sistema, solo da bienvenida al cliente y le indica el tiempo máximo de atención de 8 min	00:00 min	Se incluye en la plantilla de atención de chat inicial, la solicitud de envío de datos del cliente de manera más comprensible para el cliente	00:00 min
Solicitud de datos	El asesor le solicita al cliente los datos para iniciar con su atención	1:35 min	Con el paso anterior se elimina esta fase	00:00 min
Reproceso para solicitud de datos al cliente	El cliente no envió los datos correctamente, se le deben de volver a solicitar	1:42 min	Con el paso anterior se elimina el 90% de reprocesos y los que suceden se atienden más rápido	1:31 min
Atención de la necesidad del cliente	Desarrollo para la atención del chat	5:05 min	Con la implementación de plantillas de atención y la herramienta para su utilización, disminuye la digitación por parte del asesor	4:29 min
Cierre del chat	Despedida con el cliente	30 seg	Se mantiene	30 seg

Tabla 13. Tiempo promedio de atención por chat mensual

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se ven disminuciones considerables en los tiempos de atención por cada fase del proceso de atención de un chat, esto también apoya el incremento de productividad.

5.3.3 Incremento de Indicador de Tasa de Respuesta

Como resultado de la disminución de tiempos de atención y aumento de la productividad, se da un incremento del indicador de Tasa de Respuesta, pasando de un 41% en diciembre a un 82% en marzo.

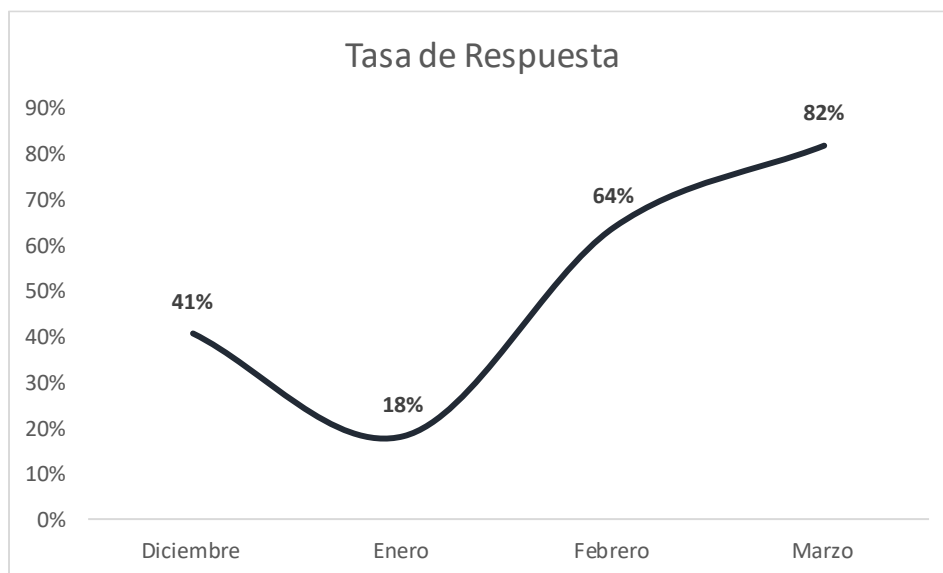


Figura 19. Resultados de Tasa de Respuesta

Fuente: Elaboración propia

La mejora de este indicador impacta considerablemente el cumplimiento del servicio en los requerimientos de la contratación, pues dicho contrato estipula de manera escalonada porcentajes de multas con respecto al incumplimiento de la tasa de respuesta, a mayor incumplimiento mayor será la multa de rebajo en facturación. Con un 82% de Tasa de Respuesta ya no existe la aplicación de multas por incumplimiento del servicio que era el principal objetivo de incrementar la productividad de los asesores.

5.3.4 Disminución de tiempos de espera

Se disminuye el tiempo de espera en cola del cliente para ser atendido por un asesor, pasando de 38 minutos en diciembre hasta 6 minutos en marzo, lo que mejora la velocidad de atención, disminuye el abandono y mejora la experiencia del cliente.

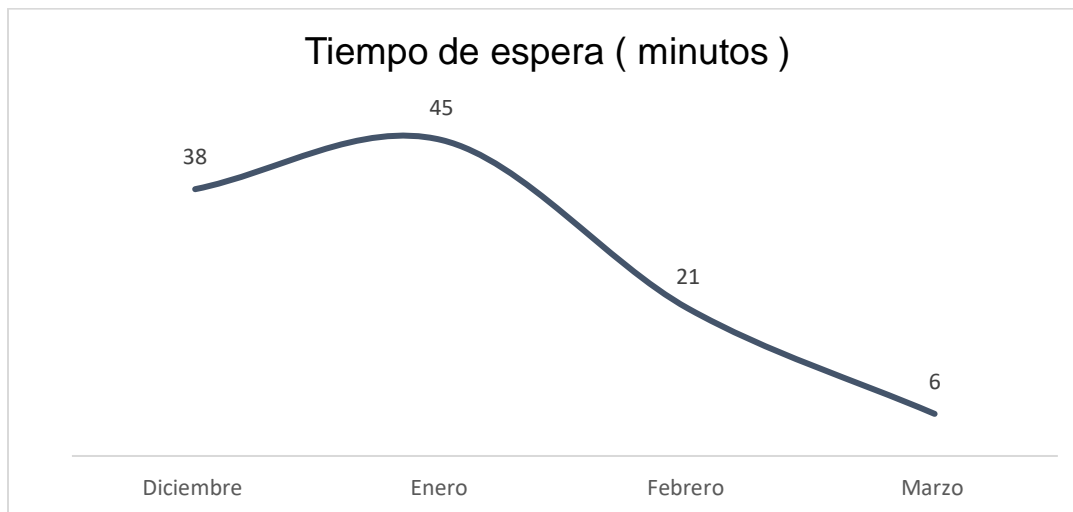


Figura 20. Tiempo de espera para ser atendido

Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Disminución de reincidencia

Debido a que ahora el cliente es atendido de manera más rápida por la disminución de tiempos de espera, la generación de múltiples chats para ser atendidos ha disminuido, por lo que ahora el tráfico de chats es más controlado, lo que también ha ayudado a aumentar la tasa de respuesta. Es importante destacar que la reincidencia también puede darse al no existir citas disponibles para agendar a los clientes, por lo que una reincidencia de 1 a 5 contactos es aceptable en un mes para lograr conseguir un espacio en su sede el IMAS más cercano. En diciembre un 32% de los clientes solo necesitó de 1 a 5 contactos para ser atendidos al no resolver su caso y en marzo el 79% ya fue atendido y resuelto en sus primeros 5 contactos.

Interacciones	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Chats Únicos	7%	5%	22%	32%
2 a 5	25%	21%	38%	47%
6 o más	68%	74%	40%	21%

Tabla 14. Reincidencia de chats

Fuente: Elaboración propia

5.3.6 Resultados de Evaluación de Calidad

Se iniciaron los muestreos semanales a todo el equipo de atención de Chat, a partir de la elaboración y capacitación. Se hizo un muestreo por persona por semana, donde todo el equipo en conjunto obtuvo las siguientes notas con respecto a todos los aspectos evaluados y se puede ver como poco a poco se van mejorando su indicador.

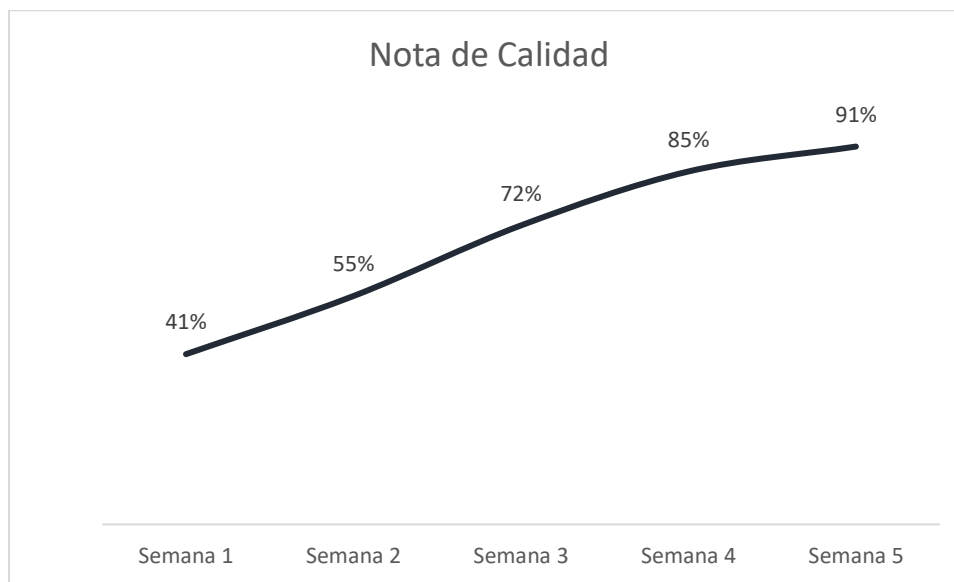


Figura 21. Notas de evaluaciones de calidad

Fuente: Elaboración propia

5.3.7 Análisis de cumplimiento de gestión vrs la Norma COPC VMO 5.0

Ítem	Definición y objetivo	Cálculo	Objetivo del cliente	Estado Actual	Resultado
Tasa de Respuesta	Objetivo fijado con base en la expectativa de cliente y el tipo de servicio	Transacciones atendidas/ Transacciones recibidas * 100	80%	Mantiene un promedio de atención de 29%	Cumple
TMO	TMO : El tiempo promedio que lleva manejar una transacción incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el cliente. Son definidos como un objetivo de mejora sostenida	Se calcula como: Tiempo total de manejo de transacción/ transacciones manejadas	8 minutos máximo, ideal 6 minutos	5:59 minutos	Cumple
Medición de Error Crítico de usuario	Errores que afectan al usuario. Objetivo inferior a 5%	Transacciones con error crítico al usuario / total de transacciones	No está definido, pero es parte del proceso de calidad de atención.	Se establece método de medición de Calidad	En proceso

Medición de Crítico de cliente	Errores que afectan al cliente. Objetivo inferior a 10%	Transacciones con error crítico al cliente/ total de transacciones	No está definido, pero es parte del proceso de calidad de atención.	Se establece método de medición de Calidad	En proceso
Resolución en primer contacto	Resolución en primera línea	Número de transacciones resueltas/ número de transacciones atendidas	Se define un 80% de resolutivez en primera línea	Actualmente está en 79%	En proceso

Tabla 15. Comparación con la Norma COPC VMO 5.0

Fuente: Elaboración propia

5.3.8 Resultados en rentabilidad

La implementación de las propuestas presentó muy buenos resultados tanto a nivel de indicadores como de ingresos monetarios, pues al cierre del proyecto, el impacto de incremento de atención representó un aproximado de \$ 15.000 en ganancia por facturación de servicios, e incluso disminuyeron en un asesor de atención debido a que la cola de chats ya había disminuido de manera constante, lo que representa aproximadamente ¢ 500.000 de ahorro por personal. De igual manera y como objetivo principal, se eliminaron las aplicaciones de multas por incumplimiento del indicador de Tasa de Respuesta, lo que también representa una ganancia considerable para la rentabilidad del área superando los \$5.000 mensuales.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Este proyecto se realizó con el objetivo de analizar la situación actual de la gestión de atención de Chat de la empresa Centricon, para lograr incrementar la productividad en la atención de los chats por parte de los asesores y así mejorar los indicadores del servicio con respecto a la Tasa de Respuesta.

También, se realizaron mejoras considerables tanto en el proceso de atención como en el área en general, a continuación, se detallan:

- La distribución automática de los Chats en espera hacia los asesores, hace que la gestión sea más equitativa para todos, mantiene un ritmo continuo de atención y que este no dependa de la iniciativa del asesor para ser atendido. Por lo anterior, aumenta la cantidad de chats atendidos por persona al tener siempre dos interacciones activas de manera simultánea, disminuye directamente los tiempos de espera por parte del cliente e incrementa el indicador de Tasa de respuesta.
- La modificación de la Bienvenida del Chat al colocar la plantilla inicial que solicita al cliente sus datos para ser validados y actualizados en el sistema, mejoró la claridad con que son enviados y evita la redundancia en la solicitud de los mismos, ayudando a disminuir el tiempo de atención por chat.
- La implementación de la herramienta de Excel que contiene las plantillas de atención de Chats, mejora la estandarización en la atención hacia el cliente y la

información que se le brinda de manera más enfocada y sin ser redundante. De igual manera, facilita la búsqueda de información a los asesores, de manera que mejora o disminuye el tiempo de atención por interacción, lo que también mejora la capacidad de atención diaria.

- El establecimiento de metas y controles para la medición de atención de los chats, da visibilidad a los asesores sobre el cumplimiento de sus metas y les brinda un objetivo diario de atención que deben cumplir para ser rentables para la empresa. También, brinda al personal administrativo la capacidad de medir, proyectar y controlar la gestión tanto para rentabilidad como para capacidad de atención y ver oportunamente áreas de mejora para la atención del servicio.
- La implementación de evaluación de Calidad para los supervisores, da visibilidad sobre el cumplimiento de los procesos por parte de los asesores y la atención que brindan al cliente, permite tomar acciones de mejora de manera oportuna y los involucra aún más en la gestión del día con día con su equipo.

La empresa Centricon, está muy agradecida con la labor realizada y los resultados obtenidos, lo que da una gran satisfacción de haber cumplido y superado los objetivos planteados al inicio del proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES

Todas las implementaciones realizadas representaron un impacto positivo en el área de atención del chat, tanto para la empresa como para el cliente que lo utiliza, por lo tanto, es de vital importancia continuar dando seguimiento a estas mejoras a mediano y largo plazo, por esto se hacen las siguientes recomendaciones:

- Mantener el control sobre la gestión en la atención de chat es vital para su funcionamiento, por lo que se recomienda lo siguiente:
- Mantener actualizado de manera diaria los controles de rendimiento de los asesores y dar seguimiento a los asesores sobre sus áreas de mejora para que esto cree conciencia sobre su cumplimiento y les permita tomar acciones de manera proactiva.
- Brindar mantenimiento a la herramienta de Excel que contiene las plantillas de atención para que puedan ser utilizadas de manera correcta y así dar credibilidad y confianza sobre la información que se encuentra ahí almacenada y no exista la necesidad que los asesores nuevamente creen sus propios scripts de atención con posibles problemas de redacción, atención y solución.
- El Supervisor debe continuar realizando los muestreos de calidad aleatorios por asesor de manera semanal, hasta que se implemente el área de Calidad y este sea el que se encargue en primera instancia de esta medición, de igual manera,

que se implemente esta área, se recomienda que el supervisor realice muestreos adicionales para ver el funcionamiento de su equipo.

- Realizar al menos una reunión quincenal con el gerente, jefe y supervisor del área para que puedan ver los resultados del área y tomar acciones sobre las áreas de mejora.
- Brindar capacitación constante al equipo sobre los cambios en el servicio y reconocerles cuando han realizado bien su trabajo.

Todas estas recomendaciones, ayudarán a mantener un mejor control de indicadores, capacidad de accionar antes posibles complicaciones y continuar incrementando la rentabilidad del servicio.

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

Acuña (2002) Control de Calidad. Un enfoque integral y estadístico. Editorial Tecnológica de Costa Rica

Centricon Soluciones de Contact Center

<http://www.prides.net/empresa-centricon.html>

CUSTOMER OPERATION PERFORMANCE CENTER INC. (COPC) (2012). Modelo de gestión de performance COPC: Norma COPC-2012 PSIC. Williamsville, NY: COPC.

Disponible en: <http://www.kenwin.net/down/Norma_COPC_2000@PSIC_v_42_Kenwin.pdf>

Evans y Lindsay (2008) Administración y Control de la calidad. Novena edición.

Grupo Prides Misión y Visión

<http://www.prides.net/empresa.html>

Hodson (1996-2001) Manual del Ingeniero Industrial. McGraw Hill, México

Deobold, B Van Dalen y William J. Meyer "Estrategia de la investigación descriptiva" en Manual de técnica de la investigación educacional de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-lainvestigacion-descriptiva.php>