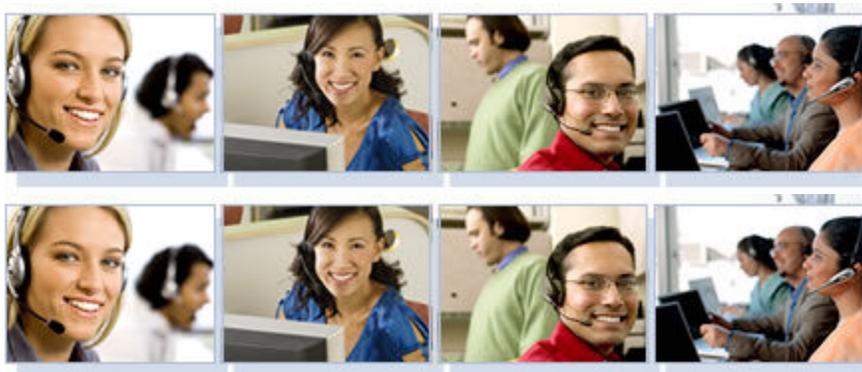


Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

CALL CENTERS

Estrategia para atención de clientes

Trabajo de Investigación Monográfica
Carrera Contador Público Plan 1990



Cátedra: Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión

Autor: Alba Elizabeth Guadalupe Ayerra
Tutor: Alejandra Regueiro
Coordinador: Roberto De Luca

Mayo 2010

ABSTRACT

En un mundo globalizado y competitivo, las organizaciones se enfrentan con el desafío de que deben ser capaces de generar un proceso de mejora continua en el servicio de atención a sus clientes y cada vez se suman más organizaciones que consideran al Call Center o Centro de Atención Telefónica, como un elemento clave, estratégico en la vinculación o nexo de la empresa con sus clientes.

El mercado uruguayo revela una importante evolución en los últimos años en cuanto a empresas extranjeras que han instalado Call Centers en nuestro país, algunos de ellos relacionados con la creación de Zona Franca, así como también en empresas públicas y privadas nacionales e internacionales.

Podemos concluir que la estrategia de una organización en el largo plazo, permite que la misma tome una dirección que trascienda lo que implica alcanzar solamente objetivos financieros. Aquellas empresas que obtienen un rendimiento financiero superior, lo consiguen alineando su cultura organizacional y las prácticas de la gente con la estrategia del negocio y por tanto tener una cultura de cuidado al cliente con políticas de calidad acordadas para su atención.

Las propuestas de valor agregado a los clientes, representan los atributos que las empresas ofrecen, a través de sus productos y servicios con el fin de obtener la fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Los Call Centers brindan un servicio particular y generalmente son el punto de mayor contacto entre la organización y el cliente, por lo que deben utilizar mecanismos que permitan la ejecución de controles específicos, para la actividad que desempeñan.

Agradecimientos: A mis padres, mis abuelos y mi familia que me apoyaron a lo largo de toda la carrera y a quienes les dedico mi esfuerzo de todos estos años.

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Marco introductorio.....	9
1.2 Enfoque del tema.....	11
1.3 Determinación del problema.....	12
1.4 Objetivos.....	14
1.5 Alcance.....	14
1.6 Resultados esperados.....	15

CAPÍTULO II BASE TEÓRICA

Introducción

2.1 Misión y Visión de una organización.....	16
2.1.1 Definición.....	16
2.2 Perspectivas de la Organización.....	17
2.2.1 Perspectiva financiera.....	18
2.2.2 Perspectiva de clientes.....	18
2.2.3 Perspectiva de procesos internos.....	19
2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	19
2.2.5 Vinculación de las perspectivas.....	19
2.3 Clientes	
2.3.1 Definición de cliente.....	20
2.3.2 Clientes internos y externos.....	21
2.4 Satisfacción de clientes.....	22
2.4.1 Concepto.....	22

2.4.2	Herramientas para medir la satisfacción de los clientes.....	23
2.4.2.1	Encuestas de Satisfacción.....	23
2.4.2.2	Mystery shoppers.....	24
2.4.2.3	Grupos Foco.....	25
2.5	Calidad de Servicio.....	27
2.5.1	Definición de Servicio y Producto.....	27
2.5.2	Definición de Calidad.....	29
2.5.3	Políticas de Calidad.....	31
2.5.3.1	Definición.....	31
2.5.3.2	Aplicación de una Empresa- Equipos MORI.....	32
2.5.4	Seis Sigma - Metodología para medir la calidad de Servicio.....	33
	Antecedentes	
	Definición	
	Beneficios	
	Fases para implementación	
	Herramientas	
	Roles en la implementación	
	Conclusiones	
2.6	Control de Gestión.....	37

CAPÍTULO III PERSPECTIVA DEL CLIENTE

3.1	Propuesta de valor.....	38
3.1.1	Definición de propuesta de valor.....	38
3.1.2	Elementos de la propuesta de valor.....	38
3.1.3	Atributos de propuesta de valor.....	39
3.1.4	Clases amplias de propuesta de valor.....	40
3.2	Fidelización/Retención/Rentabilidad de clientes.....	42
3.2.1	Fidelización de clientes.....	42
3.2.2	Retención de clientes.....	44

3.2.3 Rentabilidad de clientes.....	46
3.3 Importancia del conocimiento del cliente (CRM).....	48
3.4 Expectativas de los clientes.....	49
3.5 Significado de la palabra cliente - Encuesta.....	50

CAPÍTULO IV MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON CALL CENTER

4.1 Comunicación interpersonal en el trato con el cliente.....	53
4.1.1 Definición de comunicación interpersonal.....	53
4.1.2 Codificación, decodificación, ruido.....	53
4.1.3 Mejora de los procesos de comunicación.....	54
4.1.4 Elementos claves de una conversación.....	55
4.2 Formas de atención al cliente.....	56
4.2.1 Personalizada o cara a cara	56
4.2.2 Telefónico y Call Center.....	56
4.2.3 Vía carta tradicional.....	57
4.2.4 Vía Internet.....	58
4.3 Apoyo tecnológico en la plataforma de atención al Cliente.....	58
4.4 Organigrama tipo de Call Center.....	59
4.5 Descripciones de puestos.....	60
4.5.1 Concepto.....	60
4.5.2 Ejemplificación de requerimientos por puestos.....	61
4.6 Tendencias actuales de Call Centers según Manpower.....	63
4.6.1 Tendencias sobre el personal.....	64

4.6.2 Factores de éxito.....	64
4.6.3 Retos de un Call Center.....	64
4.6.4 Tareas comunes.....	65
4.7 Monitoreo de llamados para medir performance de los operadores.....	65
4.7.1 Objetivo.....	65
4.7.2 Utilidad y aplicación.....	66
4.7.3 Resultados que se obtienen.....	66
4.7.4 Ejemplo de aplicación.....	66

CAPÍTULO V SITUACIÓN RELEVADA EN URUGUAY

5.1 Call Centers en Uruguay.....	68
5.1.1 Call Centers instalados en Empresas en nuestro país.....	68
5.1.1.1 ANTEL.....	72
5.1.1.2 Casa Tr3s.....	73
5.1.1.3 AVANZA.....	73
5.1.2 Riesgos y oportunidades en los servicios de los Call Centers.....	75
5.2 Misión y Visión de estas organizaciones en Uruguay.....	76
* ANTEL.....	76
* AVANZA.....	76
* CASA3.....	76

CAPÍTULO VI HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE CALL CENTERS

6.1 Indicadores.....	77
6.1.1 Definición.....	77
6.1.2 Características.....	77
6.1.3 Utilidad.....	78

6.1.4	Aplicación de indicadores a un Call Center.....	79
6.1.4.1	Volúmenes.....	79
6.1.4.2	Niveles de Servicio.....	79
6.1.4.3	Productividad.....	79
6.1.4.4	Financieros.....	79
6.1.4.5	Empleados.....	80
6.1.4.6	Satisfacción.....	80
6.1.4.7	Otros indicadores.....	80
6.2	Utilización de metodología Seis Sigma.....	80
6.2.1	Ejemplo práctico de aplicación.....	80
6.3	Atención y seguimiento permanente de Consultas y Reclamos.....	81
6.4	Manuales de procedimientos.....	83
6.5	Códigos de conducta.....	84
6.5.1	Definición.....	84
6.5.2	Contenido.....	85
6.5.3	Monitoreo del cumplimiento.....	85
6.5.4	Cuestiones que ha suscitado.....	85
6.6	Empowerment Empleados.....	86
6.6.1	Definición y objetivo.....	86
6.6.2	Aplicación a operadores de Call Center.....	86

CAPÍTULO VII MECANISMOS DE DEFENSA AL CONSUMIDOR

7.1	Área de Defensa al Consumidor.....	87
7.1.1	Servicios que Ofrece el ADECO.....	87
7.2	Ley de Relaciones de Consumo (17.250) del 11/08/00.....	87

CAPÍTULO VIII <u>CONCLUSIONES</u>	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXO <u>TRABAJO DE CAMPO CALL CENTER CASA TRES</u>	98

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Marco Introdutorio

La **estrategia** (1) de una organización, es entendida como la definición de fines y medios que la orientan y se traduce en la forma en que la organización intenta crear valor para sus accionistas, propietarios, empleados y para la comunidad.

Permite la proyección de la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección, más trascendente que los objetivos financieros.

Implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferenciación sostenida en el mercado, para ofrecer productos o servicios a los clientes existentes y los potenciales clientes en el futuro.

¿Cómo se puede medir el éxito de una organización?

Con la utilización del **Cuadro de Mando Integral -CMI-** (2) concepto introducido en el libro de Balance Scorecard de Kaplan y Norton (instrumento de gestión que ayuda a comunicar y poner en funcionamiento la estrategia de una organización) las empresas se proveen de las métricas para medir su éxito.

El principio subyacente fue: No se puede controlar lo que no se puede medir.

De acuerdo a la experiencia continuada con organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Para que una empresa pueda ejecutar su estrategia de la manera más efectiva, tiene que existir:

1) Apoyo de los líderes a esa estrategia

2) Una cultura que la soporte

Cuando se dan ambos, la organización está "alineada."

Las organizaciones mientras elaboraban su CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a los autores a darse contra un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

Los **Mapas Estratégicos** (3) que originalmente habían sido parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convertían en el tema central.

Se pueden definir a los Mapas Estratégicos como una forma de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveer un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

¿Cómo diferenciamos uno y otro? En el Mapa Estratégico se plantea por ejemplo "ser líderes en el mercado", que luego durante la implementación del CMI se transformará en una métrica del tipo "alcanzar el 25% del mercado en 12 meses".

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y lo que es más importante poderlos gestionar.

En la estrategia de una organización, deberíamos poder encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuál es nuestra propuesta de valor para ellos?

¿Qué es lo que hace que los clientes sigan trabajando con nuestra organización y no con la competencia?

Será en la definición de la estrategia elegida por la empresa, donde se determinen temas tan importantes como: los segmentos o nichos de mercado a los que la organización quiere apuntar; cual es la visión de futuro en un año, cinco, diez..., cuál es nuestra misión para alcanzar ese estado ideal; con qué valores debemos regirnos para cumplir nuestra misión; cuáles son nuestras ventajas y desventajas competitivas; cómo debemos organizar la empresa para aprovechar mejor las ventajas medulares; que tipo de producto o servicio se quiere ofrecer; cual es la atención que se quiere brindar a los clientes; etc.

Es el cliente quien tiene la decisión final sobre el valor que le asignará al producto o servicio que le ofrezcamos, por eso se hace necesario escuchar al cliente y tenerlo como fuente de información en el proceso.

¿Por qué poner foco en los Call Centers, como una estrategia elegida para la atención de los clientes?

Claramente cada vez se suman más organizaciones que consideran al Call Center o Centros de Atención Telefónica, como un elemento clave, estratégico en lo que es la vinculación o nexo de la empresa con sus clientes, ya sea en un medio local, regional o internacional.

Las organizaciones que cuentan con Call Centers o que tienen sus Call Centers tercerizados en otras empresas, tienen la posibilidad de generar ventajas competitivas que las diferencian del resto del mercado. A través de los Call Center se pueden realizar actividades como: atención al cliente, ventas, encuestas, campañas o promociones de marketing, asesoramiento técnico, recepción de pedidos, presupuestación de solicitudes de compra, entre otras actividades.

¿Cuál es el "poder" que tiene una llamada telefónica de una persona a una organización?

Cuando alguien se pone en contacto con una organización inconscientemente se está creando, formando una imagen de la misma, que podrá variar positiva o negativamente...sólo dos o tres minutos más tarde. Por lo tanto, una llamada puede influir en la decisión del cliente a la hora de volver a ponerse en contacto con una empresa.

Naturalmente, o por defecto, el cliente identifica a toda persona que trabaja dentro de una empresa y con quien toma contacto, como la empresa misma.

1.2 Enfoque del tema

Kaplan y Norton (2) enumeran las cuatro perspectivas principales, que una organización con o sin fines de lucro, debe contener en forma equilibrada.

Si bien no definen explícitamente que significa una perspectiva, las enumeran de la siguiente forma:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva del proceso (de negocio) interno. Implica el proceso de: gestión de las operaciones, de gestión de clientes, de innovación, social y regulatorio.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Dado que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, cada una de las medidas seleccionadas, debería formar parte de un eslabón en la cadena de relacionamiento causa-efecto que existe entre las cuatro perspectivas y que tiene como finalidad una mejora en la posición financiera de la empresa.

Estos objetivos financieros pueden diferir dependiendo de la fase del ciclo de vida de un negocio. No serán los mismos objetivos en el momento de crecimiento de la empresa (dedicar recursos a desarrollar nuevos productos, invertir en tecnología, ampliar instalaciones, desarrollar relaciones con los clientes entre otros), que en la etapa de sostenimiento (deben tener excelentes rendimientos sobre el capital que invierten) y en la cosecha (el objetivo principal será aumentar al máximo el retorno de efectivo a la empresa).

Las perspectivas involucran a personas u organizaciones como stakeholders y shareholders (son las personas y entidades que contribuyen en forma voluntaria o involuntaria a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo). Por ejemplo, la perspectiva financiera involucra a accionistas y la perspectiva del cliente involucra obviamente a los clientes.

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Dichos segmentos representan el componente de ingresos financieros de la organización. La perspectiva del cliente permite a la empresa equiparar los indicadores de adquisición, satisfacción, fidelidad y retención, con los segmentos de clientes y de mercados que fueron determinados para de la estrategia.

También permite a la organización identificar y medir de forma explícita la propuesta de valor agregado que justamente se entregará a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Si las unidades de negocio aspiran a lograr un desempeño financiero incremental a largo plazo, deben procurar crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

En la **Perspectiva del Cliente** como factor clave de éxito de una organización estará centrado este trabajo de investigación monográfica. En particular, lo que hace a la atención personalizada y la propuesta de valor que se les brinda a través de los llamados Call Centers. La satisfacción que el cliente obtiene con el servicio integral que se les ofrece en dichos centros de atención, como es su funcionamiento interno y que herramientas se pueden utilizar para el control de gestión y medición de la performance.

En la medida que el servicio integral y personalizado, la adaptabilidad, accesibilidad y comodidad, se asocian al índice de satisfacción del cliente y en función de que uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas actuales, está dada por la profesionalización del Departamento de Atención al Cliente y que el teléfono y el e-mail son los medios más utilizados por los clientes en la comunicación con las empresas, es que actualmente existen los llamados Call Centers.

El análisis de estos centros de atención telefónica, que se utilizan como nexo entre la empresa y el cliente, será el foco de atención de este trabajo.

1.3 Determinación del problema

La obtención de rendimientos a largo plazo (necesario para lograr asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas) entra en conflicto directo con la obtención de resultados financieros a corto plazo.

La correcta definición de la proposición del valor al cliente es crítica en el proceso estratégico. Es decir, si la satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible, la correcta definición del segmento de mercado al que apunta la empresa, y la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos de tiempo. Por ejemplo:

- Las mejoras en procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costos y el aumento de la calidad.

- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de atención de los clientes.
- Los procesos de innovación requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.

Los activos intangibles (4) tienen también valor para la empresa (que no puede ser medido por separado o de forma independiente), en la medida que ayudan a implantar la estrategia. Ellos son: capital humano - habilidades, talentos y conocimientos de los empleados; capital de información - bases de datos, sistemas de información, infraestructura tecnológica; capital organizacional - cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo.

Las organizaciones se enfrentan al problema de que deben ser capaces de mejorar su servicio de atención al cliente y establecer una buena relación con ellos, lo cual les permita mantener a sus clientes actuales fieles, potenciar la relación con dichos clientes, así como también contar con los medios para la captura de los nuevos.

Si hubo y hay un factor clave, es el avance tecnológico, el cual está ayudando a reducir considerablemente el tiempo de respuesta. Esto hace que el número y tipo de productos y servicios ofrecidos y realizados a través del teléfono aumente, llegando a cubrir prácticamente todo el ciclo de relación con el cliente, desde el marketing al servicio postventa, pasando por la venta y contratación, y todo a través de un único número de teléfono.

La evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que nos movemos ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor agregado y a exigir la forma en como quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, fax, e-mail, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Si miramos por lo menos unos diez o quince años hacia atrás en el tiempo, podremos recordar la necesidad en Uruguay de trasladarnos para: realizar un trámite en una oficina pública o privada, hacer una compra, hacer un reclamo, solicitar la cotización o presupuesto de un producto o servicio, y en muchos casos nos encontrábamos con largas colas y esperas. En ese momento quizás varios de nosotros, soñábamos en un "nice to have" de quedarnos cómodamente en nuestra casa u oficina y desde allí contactarnos con las empresas vía teléfono para obtener lo que buscábamos.

La gran mayoría de las organizaciones se han ido adecuando a esta nueva forma de servicio a través del teléfono o Internet. Como decimos, en un mundo cada vez, más globalizado, competitivo y con tantas herramientas tecnológicas al alcance. Lo cierto es que muchas otras organizaciones, vienen jugando una carrera de atrás y deben adecuarse a estas nuevas tendencias, de lo contrario irán perdiendo posición en el mercado y obviamente disminuyendo su rentabilidad.

Desde luego, no podemos dejar de lado, que educar a los clientes y orientarlos hacia una nueva forma de servicio (cuando estaban acostumbrados a un servicio personalizado o cara a cara), vía atención telefónica, no es tarea sencilla. La resistencia al cambio tanto de los clientes como del propio personal de la empresa, no es una tarea sencilla. El cambio progresivo demandará y exigirá un fuerte trabajo en cuanto a la concientización sobre las ventajas del nuevo servicio que se quiere ofrecer y los beneficios asociados al mismo.

1.4 Objetivos

Los que se detallan a continuación serán objetivos centrales de este trabajo de investigación monográfica:

- a) Definir y conceptualizar el término Call Center como forma de atención al cliente adoptada por las empresas y como se relaciona con las estrategias de negocio exitosas de dichas empresas.
- b) Determinar la importancia de la propuesta de valor al cliente, para el logro de la fidelización, rentabilidad y lealtad de los clientes.
- c) Establecer la vinculación que existe entre la relación cliente-empresa, a través de la atención que se le brinda al cliente y el impacto en el nivel de satisfacción general con la organización.
- d) Describir el modelo de los Call Center y las herramientas utilizadas para el control de su gestión.
- e) Mostrar la evolución de esta forma de atención al cliente en el mercado uruguayo y la aplicación concreta en empresas públicas y privadas establecidas en nuestro país.
- f) Realizar una breve reseña de los mecanismos que existen en Uruguay para la defensa del consumidor.

1.5 Alcance

La propuesta de valor al cliente, como se obtiene, cuales son sus atributos y cuales son los beneficios para una organización que brinda un servicio acorde a las expectativas de los clientes, y en particular, cual es la conexión entre la satisfacción de los clientes y el servicio que brinda la plataforma de atención de los llamados Call Centers, serán base de análisis.

La investigación se lleva a cabo en el contexto de Uruguay y datos relevados en el período 2007 - 2008, de Call Centers en empresas públicas y privadas (nacionales y extranjeras establecidas en el país).

1.6 Resultados esperados

Evidentemente las empresas con fines de lucro se crean para obtener utilidades y rentabilidad, pero para lograr esto hay que crear y retener clientes. ¿Cualquier cliente? No, se necesitan clientes leales.

Existen diversas herramientas, para obtener clientes leales, pero lo más importante es comprender que se debe construir una relación relevante para ambas partes, una relación en la que haya un beneficio mutuo y que el cliente obtenga satisfacción garantizada.

Lograr que los lectores comprendan que cada interacción con los clientes determina la fortaleza de una organización, para así reconocer que el centro de contacto con los clientes, en particular el Call Center, es clave para generar y mantener la lealtad de nuestros clientes, será sin duda el primer resultado esperado.

Demostrar que cada contacto con un cliente por cualquiera de las vías que disponga una organización (telefónica, face to face, Internet, mail, etc.), será la base para destruir la relación y la lealtad del cliente y todo va a depender de la calidad de servicio ofrecida al cliente y siempre que esa calidad sea sostenida a medida que pasa el tiempo. De nada sirve hacer las cosas bien hoy y mañana "arruinarlas" con un trato inadecuado al cliente.

En lo que hace al control de la gestión de los Call Center, y los distintos mecanismos que se enuncian en este documento, mostrar que son instrumentos que pueden ser aplicadas en forma colectiva o individualmente, dependiendo de la realidad de cada empresa (tamaño, recursos humanos, financieros y tecnológicos, etc.). Indudablemente existirán en empresas del ramo objeto de estudio, otras herramientas a medida (ad hoc) que no se incluyen en este documento y que también sean válidas y aplicables.

Adicionalmente, relevar la situación de los Call Centers en el contexto del mercado uruguayo y la evolución de esta nueva modalidad de atención a los clientes en empresas públicas y privadas.

La idea central de este trabajo será a través de mi experiencia laboral personal, tomando como base el marco teórico y conceptual, sumado a la investigación y la ejemplificación, el intentar y ojalá lograr..., transmitir conocimientos a quienes se interesen por la temática objeto de análisis.

Mi intención será generar una fuente de consulta y guía, para aquellos profesionales que en una situación laboral actual o futura, se vean enfrentados a desempeñarse como parte integrante de un Call Center (en el rol de operadores, supervisores, gerentes, etc.) o en un área que tenga relación con el cliente.

Desde luego, la inquietud de las personas atraídas por la temática, será fundamental, para continuar desarrollando el tema, para ir enriqueciéndolo, en futuras investigaciones monográficas.

CAPÍTULO II BASE TEÓRICA

En este segundo capítulo se expondrán bases teóricas que darán sustento conceptual para el entendimiento y comprensión del trabajo en cuestión.

Perspectivas de la organización, definición de cliente interno y externo, productos, servicios, calidad de servicio, formas de atención a clientes, metodologías para medir la calidad de servicio, propuesta de valor para el cliente, satisfacción de clientes, expectativas, fidelización, retención, rentabilidad de clientes, entre otros conceptos, constituirán la base del análisis e investigación del tema.

2.1 Misión y Visión de una organización

2.1.1 Definición

Misión (3) es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? Identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? Propósitos

¿Qué hacer? Principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? Valores, principios, motivaciones

¿Para qué trabajamos? Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, por ejemplo la misión de un periódico no es vender papeles impresos sino información.

La misión pone de manifiesto: Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno, los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes, la cohesión alrededor de los objetos comunes, lo cual facilita la resolución de los conflictos y la motivación del personal.

Define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. Debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

Al decidir la misión de la empresa (5), el resultado es un enunciado que las muchas veces parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada.

La **visión**, según Mintzberg es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define a la visión de futuro como la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización, esté dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Este describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.

¿Qué tipo de empresa queremos ser?

¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Para considerar la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- * Ser formulada por líderes
- * Tener una dimensión de tiempo
- * Ser integradora: compartida entre el grupo gerencial y sus colaboradores
- * Ser amplia y detallada
- * Ser positiva y alentadora
- * Ser realista en lo posible
- * Comunicar entusiasmo
- * Proyectar sueños y esperanzas
- * Incorporar valores y objetos comunes
- * Ser difundida interna y externamente

2.2 Perspectivas de la Organización

En la era industrial, las organizaciones creaban valor (6) al transformar materias primas en productos terminados. La economía se basaba fundamentalmente en los activos tangibles, materias primas, productos terminados, muebles y equipos, fábricas, etc.. Las organizaciones dejaban por escrito su estrategia de negocios utilizando herramientas financieras: libros mayores, estado de situación, balances, etc.

En la era de la información, las empresas deben crear y generar cada vez más activos intangibles, como las relaciones con los clientes, tecnologías de la información, capacidades y conocimiento del empleado, y una cultura que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que ellos podían generar.

La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende del contexto organizacional y la estrategia de la empresa. Es así que por ejemplo, una estrategia de ventas orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos, o en alguno de ellos aunque no en todos, tendría como resultado que la estrategia fracase.

El valor de un bien intangible, como puede ser la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización otros activos, tanto tangibles como intangibles, que generarán para la empresa resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible, surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

Los mapas estratégicos proporcionan una herramienta para que los empleados tengan una idea clara de cómo se relacionan sus trabajos con los objetivos generales de la organización, permitiéndoles trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar los objetivos deseados de una empresa.

Proveen además una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones fundamentales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización. Dan marco para ilustrar en que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Para ello el Cuadro de Mando Integral, divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

2.2.1 Perspectiva financiera

Describe resultados tangibles como rentabilidad de la inversión, valor para el accionista, costos unitarios, crecimiento de los ingresos, ahorros, etc. Muestra si la estrategia de la empresa es exitosa o no.

2.2.2 Perspectiva de clientes

Define la proposición de valor para el cliente objetivo. Proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Por ejemplo, si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces los sistemas, procesos y habilidades que crean productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. Si los clientes valoran la calidad constante y entrega puntual, los sistemas, procesos y habilidades que producen y entregan productos y servicios de alta calidad serán altamente valiosos para la empresa.

La perspectiva financiera y de cliente describen los resultados que la empresa espera o desea alcanzar. La pregunta es, ¿cómo la empresa puede crear estos resultados deseados?

2.2.3 Perspectiva de procesos internos

Identifica aquellos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, con la idea de ofrecer mayor proposición de valor para el cliente, tal vez se asocien con terceros para desarrollar nuevos productos.

2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Los objetivos de esta perspectiva identifican que trabajo (capital humano), que sistemas (capital de información) y que clase de clima (capital organizativo), se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos, deben alinearse con los procesos internos críticos.

2.2.5 Vinculación de las perspectivas

Los objetivos de estas cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.

El esquema sería el siguiente:

1. Comenzando por arriba, encontramos la hipótesis de los resultados financieros que se podrán conseguir solamente si los clientes-objetivo están satisfechos.
2. La proposición de valor para cliente, describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave para la creación de valor y por lo tanto de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico, por lo tanto la creación de un mapa estratégico obligará a la organización a tener claramente establecido para quien creará valor y como lo hará.

Perspectiva	Objetivo	Motivo
Financiera	Aumentar los ingresos	Para aumentar la cifra de ventas totales
De clientes	Aumentar la fidelidad de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
Procesos internos	Mejorar la calidad del producto o servicio	Reducir el número de defectos y mejorar el tiempo de ciclo
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar la capacitación técnica de los trabajadores	

Figura que muestra la relación causa-efecto entre las perspectivas de la organización.

2.3 Clientes

2.3.1 Definición de cliente

Aunque la pregunta ¿qué es un cliente? (7) parezca una pregunta a la que todas las personas que están en el mundo empresarial pueden dar respuesta de forma rápida y contundente, (según Lola García, Directora de Soluciones Eficaces), en muchas ocasiones se olvida que es un cliente para una empresa y se descuida la atención y los cuidados que éstos merecen.

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

Entonces ¿por qué hay veces que se ignora su importancia y se descuida el trato que merecen?

La respuesta es complicada pero algunos motivos pueden ser:

- Que la empresa no es capaz de transmitir a las personas que la integran, la importancia de esta figura para la supervivencia de la misma
- Que el equipo humano está desmotivado y pasa de las situaciones complicadas
- Que algunas gestiones son un poco más trabajosas y entonces pueden retrasar el resto de tareas

-Que no existen directivas claras de actuación ante cualquier incidencia

Según artículo del 27 Sep 2007 de Iñaki Lázaro (8) El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Stew Leonard es el presidente de la cadena de supermercados de EEUU que lleva su propio nombre (Stew Leonard's). Son tiendas grandes, donde hay envasadoras de leche que muestran al público la frecuencia con la que se envasa el producto. "Hay que dar información y espectáculo", afirma Stew, y lo cierto es que la fórmula funciona: a los clientes les encanta comprar la leche recién envasada.

El empresario norteamericano dijo en una reciente conferencia celebrada en Valencia que "El cliente siempre tiene razón", algo que de tan sabido se acaba haciendo rutina, hasta pasarse por alto.

2.3.2 Clientes internos y externos

Las empresas (9) cobran por los servicios que contratan y prestan, y a su vez paga a los empleados por lo que aportan a la empresa. Hablamos de **clientes externos e internos**.

Para que un cliente externo (comprador y/o consumidor) esté satisfecho es decisivo que el cliente interno (el vendedor y/o suministrador o prestatario) esté satisfecho con la actividad que desempeña.

¿Saben las empresas si sus empleados están satisfechos por pertenecer a la empresa?

Implantar sistemas de evaluación y mejora del clima laboral es una imperiosa necesidad en las empresas que operan en el sector servicios en áreas de fuerte competencia. Los empleados que están satisfechos aportan al cliente un valor añadido cuando atiende a la clientela, actúan como si la empresa fuese suya, entienden que trabajan para Yo S.A., "filial" sin vínculo mercantil y sí laboral de la que le paga.

Las estrategias de personal en varias empresas son una auténtica contradicción. En una de las empresas de lencería femenina líder en España, sus empleadas no entendían como al llegar a los dos años de vinculación con la empresa no se les renovaba el contrato. Era entonces, al llegar a esa fecha, cuando tenían un mayor bagaje y conocimiento de la clientela, pese a ello prescindían de su experiencia. La empresa deseaba mejorar la atención comercial al cliente, mientras el empleado (cliente interno) sentía la impotencia de saber que no podría seguir atendiendo a la clientela externa más allá de dos años desde que inició su relación laboral.

Sabemos que el recibimiento al cliente cuando entra en un establecimiento, influye decisivamente en la satisfacción de sus compradores. Para que un **cliente externo** sea bien recibido, no basta con saludarlo, hay que reconocerlo. El empleado tiene que estar motivado, ser proactivo, desarrollar

su trabajo con una decisiva orientación favorable al comprador y/o consumidor. El empleado precisa tener actitudes y aptitudes para trasladar una atinada atención comercial. No basta con formar al empleado, hay que apoyarlo. No es suficiente con decirle qué tiene que hacer y cómo hacerlo, es obligado premiarle y reconocer su buen trabajo. Si queremos que apuesten por la empresa, corresponde apostar por ellos.

Quien dijo que no hay empresa sin empleados, quizás estaría pensando en los externos. Sin clientes externos, no hay ingresos y sin los internos, no hay empresa.

2.4 Satisfacción de clientes

2.4.1 Concepto

Según Wikipedia, es la metodología para identificar la percepción del valor agregado que ofrece la empresa al cliente.

Para conseguir aumentar la cantidad de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una propuesta de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente.

Por ello muchas veces la satisfacción del cliente o la percepción que éste tiene de la organización se convierten en un objetivo estratégico. La clave de este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y la empresa.

Los indicadores centrales de los resultados de los clientes para Kaplan y Norton (2) son genéricos para todas las organizaciones y pueden relacionarse en una cadena causal de dichas relaciones.

Cuota o segmento de mercado: refleja la porción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocios.

Incremento de clientes: mide en términos absolutos o relativos, la tasa que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes: sigue la pista en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según los criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad de clientes: mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

La satisfacción del cliente tiene vital importancia en cuanto a que afecta directamente a la retención de los clientes, así como a la adquisición de nuevos clientes (ya sea por recomendación, por buenas experiencias y el boca a boca, etc.). A su vez la retención de clientes y adquisición de clientes conforman la cuota de mercado que la organización posee en cuanto a clientes.

La satisfacción, la retención y adquisición de clientes impactan en la rentabilidad de los clientes, como eje central.

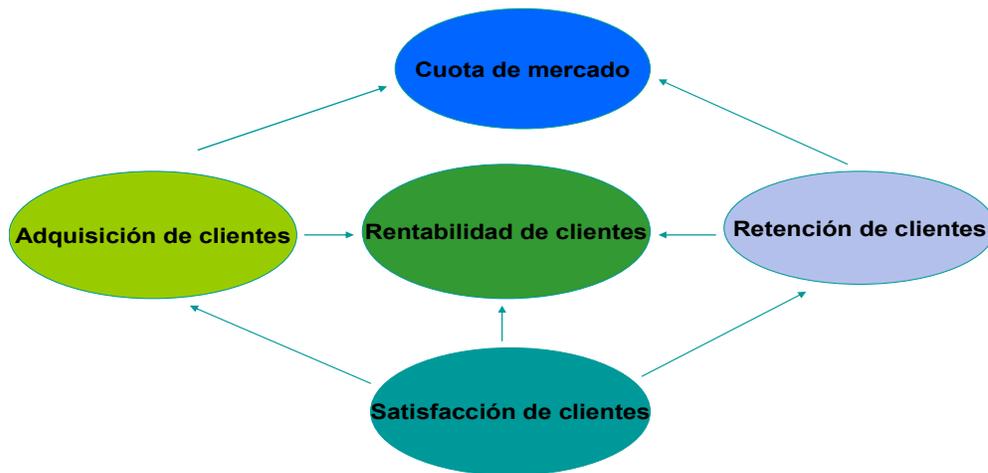


Figura que muestra los indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

Inductores para aumentar la satisfacción de los clientes:

Tiempo, ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia una habilidad crítica para obtener y retener clientes.

Calidad, ha pasado de ser una ventaja estratégica a ser una necesidad competitiva. Muchas empresas que no pueden entregar de forma fiable productos y servicio libres de defectos, han dejado de ser competidores serios.

Precio, los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio, y si el mismo está de acuerdo a lo que reciben a cambio.

2.4.2 Herramientas para medir la satisfacción de los clientes

2.4.2.1 Encuestas de satisfacción

Las mediciones de la satisfacción de los clientes según Kaplan, proporcionan retroalimentación sobre lo que está haciendo bien o mal la empresa. En una investigación reciente según expresa en su libro, se demostró que acertar en

la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

Únicamente cuando los clientes califican la experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria (muy satisfechos) puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

Lo que no resulta fácil para las empresas es conseguir el feedback de los clientes de forma voluntaria o preactiva, por el contrario muchas veces se niegan a contestar preguntas relacionadas con los productos y servicios, ya sea en forma telefónica, en entrevistas personales, formularios preimpresos anónimos, etc.

Es importante comentar que las encuestas de satisfacción pueden requerir conocimientos específicos en investigación de mercado, psicología y sociología, personal capacitado para realizar las encuestas, técnicas de entrevistas y modelos de interacción con clientes, recursos informáticos que puedan proporcionar amplios y completos indicadores sobre la satisfacción de los clientes.

Por último me interesa resaltar que para conocer la satisfacción de los clientes se deberían realizar dos tipos de preguntas: a) cerradas, por ejemplo: ¿está satisfecho con el servicio del Call Center? utilizando la escala del 1 al 5 (muy insatisfecho al muy satisfecho), b) abiertas, que apuntan a que la persona agregue comentarios, puntos de vista en su respuesta, por ejemplo: ¿cuáles son los motivos por el cual usted califica con xx la pregunta anterior?.

El trabajar sobre los resultados de ambos tipos de preguntas nos aportará mayor detalle y datos para la comprensión y análisis respecto a la calificación de la satisfacción que nuestros clientes tienen con la empresa.

Tan importante como revisar los resultados, es establecer planes de acción de mejora en aquellas áreas en las que nuestros clientes no están conformes, siempre y cuando lo que plantean los clientes sea viable para la empresa. Por ejemplo si nuestros clientes manifiestan que quisieran que hubiera una sucursal en cada barrio de Montevideo por un tema de comodidad, para no tener que trasladarse hasta las oficinas del centro para realizar trámites y para la empresa esto no está en su planificación estratégica, y además tiene un costo asociado que no dará beneficios en el corto y largo plazo. Ese comentario deberá servir para analizar que servicios alternativos podría ofrecer la empresa de modo de aumentar la satisfacción de los clientes. Una buena alternativa en este caso sería por ejemplo pensar en armar un call center, mediante el cual los clientes puedan realizar trámites o consultas por teléfono, sin necesidad de trasladarse.

2.4.2.2 Mystery shoppers

Según Wikipedia, es una técnica que consiste en la falsa compra o contratación de un servicio, llevado a cabo por un equipo cualificado de personas especializadas en dicha técnica, con el fin de detectar y valorar una serie de variables concretas definidas anteriormente, en el punto de venta o establecimiento, al solicitar, como un cliente más, una serie de productos o servicios.

Tal como expone por JM. Lara, Director Shoppers Marketing Consulting (11) el comportamiento del consumidor es un misterio, actúa caprichosamente.

Nosotros decimos que efectivamente así proceden, conforme a su gusto y libre elección.

También escuchamos, en muchas ocasiones, decir que quien tiene la información tiene el poder. Nos preguntamos:

¿En la gestión comercial de una empresa si gestionamos información útil tendríamos el poder para qué? El poder para ofrecer lo que necesita la clientela de una manera adecuada.

¿Y cómo sabemos si se lo ofrecemos conforme desea?

Si disponemos de información apropiada sobre las necesidades y preferencias de los clientes podemos optimizar la gestión comercial de la empresa. En esto todos estamos de acuerdo. Disponiendo de una información sistematizada de la experiencia que vive el cliente durante su estancia en el establecimiento o mientras es atendido telefónicamente, ello aportará claridad sobre el comportamiento de la clientela que a los empresarios/directores de área tanto les interesa.

En lo que podemos diferir es de cuáles métodos de investigación hacer uso para aprovisionarnos de ella.

Los clientes misteriosos (Shoppers) aportan soluciones, claves que resuelven los misterios de los clientes. Aportan elementos relevantes que facilitan la comprensión del comportamiento del cliente.

Consideramos que los Shoppers han de evaluar siempre mientras tenga actividad comercial un establecimiento.

Para el gestor de una empresa lo que no debe haber son incógnitas sobre por qué los clientes actúan de una u otra manera. Ardua tarea. Los Shoppers ayudan a ello, los informes que se redactan con la información que recopilan aportan 'pistas' y luz sobre las inquietudes de los clientes y sus decisiones de compra. El cliente misterioso permite conocer al cliente con claridad."

2.4.2.3 Grupos Foco

Para Wikipedia es un método cualitativo de la investigación de mercados, consiste en reunir a un grupo de consumidores segmentados para conocer más en profundidad una determinada opinión sobre un producto o servicio. Se suele elegir un entorno adecuado, y generalmente se remunera a los participantes o al menos se les ofrece un pequeño obsequio.

Según Artículo de Florida Atlantic University, "Los grupos de foco han sido usados en investigación académica desde los 1920 y han sido utilizados durante décadas en una variedad de investigaciones en las ciencias sociales (Frey & Fontana, 1991; Krieger, 1988; Morgan, 1993). Sin embargo, Fern (2001) escribió que, aún a finales de los 1970s, había pocas disciplinas además del

mercadeo que utilizaban grupos de foco como metodología. El distinguió entre teoría e investigación aplicada de grupos de foco. La investigación basada en teoría está más dentro del ámbito académico y es creada con el propósito de generar o afirmar una teoría.

La investigación aplicada es realizada principalmente para propósitos de toma de decisiones. Los investigadores que conducen investigación aplicada solamente se preocupan por la información relacionada con sus necesidades específicas.

El uso periodístico de los grupos de foco cae dentro del área aplicada y tiene un propósito diferente al de los estudios académicos o la investigación de mercado de medios. Los primeros investigadores de las técnicas de la entrevista enfocada predijeron que su uso fácilmente se podría expandir hacia una variedad de investigaciones en las ciencias sociales. Merton (1987) sugirió en los 1950s que la entrevista enfocada es "una técnica de investigación genérica" que podría ser "aplicada en cada esfera del comportamiento y experiencia humanos" (p. 562).

En lugar de buscar respuestas sobre el atractivo de un producto o de estudiar la recepción de mensajes de los medios, los periodistas buscan adentrarse en las ideas, actitudes, creencias y preocupaciones comunitarias de los ciudadanos—sus "puntos de vista sobre la realidad" (Frey & Fontana, 1991). La información obtenida es usada para desarrollar reportes noticiosos. Sin embargo, la definición de grupos de foco en las ciencias sociales es más precisa que la que usan los periodistas. Un grupo de foco es un tipo específico de grupo en términos de su "propósito, tamaño, composición y procedimientos" (Krueger, 1988, p.18).

Los científicos sociales dicen que los grupos de foco son "una técnica no directiva que resulta en una producción controlada de una discusión con un grupo de gente que no se conoce entre sí, pero que comparte características similares" (Flores & Alonso, 1995, pp. 84-113). El grupo de foco está diseñado para descubrir y formular las preguntas de cómo y por qué. Los grupos de foco no sólo ayudan a responder preguntas de investigación sino también a generar nuevas preguntas (Morgan, 1993).

Una vez que los investigadores académicos deciden usar una metodología de grupos de foco, se determina una población blanco y se desarrolla un perfil particular. Sondeos telefónicos al azar ayudan a localizar a miembros potenciales del grupo, a quienes a veces se les ofrecen pequeños incentivos monetarios para participar.

Debido a que la idea es validar la información recogida comparando los hallazgos de un grupo con los de otro, ningún estudio legítimo puede ser conducido con sólo un grupo de foco. Cuatro o cinco grupos, cada uno con 8 a 10 participantes, son usualmente suficientes para obtener la información necesaria para la investigación (Flores & Alonso, 1995; Frey & Fontana, 1993). Los grupos de foco trabajan mejor con participantes de poblaciones homogéneas. El pequeño número de personas que participan y la homogeneidad del grupo ayuda a crear una atmósfera cómoda y no agresiva que estimula la discusión (Knodel, 1993).

Es importante que los miembros del grupo de foco perciban a los investigadores como no parcializados para permitir el libre flujo de la conversación, lo cual fortalece la validez. El grupo se reúne en un lugar

neutral y el moderador es alguien que no está conectado con el ámbito de investigación. A los participantes se les pide firmar una forma de consentimiento que puede incluir permiso para grabar la conversación en video, permitir a persona que observen la interacción a través de un espejo de una sola vía, o publicar la conversación (Flores & Alonso, 1995).

Los investigadores deben decidir como tratar la confidencialidad, un asunto importante en la investigación con grupos de foco. Usualmente a los participantes se les asegura que sus nombres no serán usados en el reporte de investigación.

La información cualitativa obtenida de la investigación con grupos de foco puede ser analizada manualmente o a través de programas computarizados de análisis textual.

Al comparar notas y referirse a las grabaciones, los investigadores identifican patrones o temas de conversación. Para aumentar la validez, el moderador puede verificar puntos clave hechos en la discusión o pedir a los miembros del grupo hacer una declaración final. El moderador o el equipo de investigación se reúnen inmediatamente después de la sesión del grupo de foco para discutir los hallazgos. Este análisis es a menudo grabado para referencias posteriores. Además, la información de los grupos de foco a menudo se usa en triangulación con otros métodos tales como las encuestas (Krueger, 1993)."

2.5 Calidad de Servicio

2.5.1 Definición de Servicio y Producto

Nos preguntamos si vale la pena distinguir entre ambos. De ser así, ¿cuál es la diferencia más importante para distinguir entre un Producto y un Servicio?.

Un producto o servicio (13) es algo que tiene valor para alguien.

Algo es un término que puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo: ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones, personalidades. ¿Qué tiene valor? es una expresión que significa que lo ofrecido puede satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio. Para alguien es una declaración que establece que algunas personas estarán dispuestas a conseguir lo que se ofrece, es decir, estarán dispuestas a realizar un intercambio.

Esta descripción no reconoce diferencias entre productos y servicios, por lo que pudiera parecer que distinguirlos no tiene implicaciones estratégicas para la empresa. De hecho, Theodore Levitt declara que 'No existen Industrias de Servicio; existen sólo industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias'.

La definición tradicional de servicio parece confirmarlo: un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no conlleva ninguna propiedad. Su producción

puede o no estar ligada a un producto físico.

Razonablemente, debemos pensar que es muy difícil que los servicios, en esencia intangibles, puedan existir por sí mismos. Se requieren algunos elementos tangibles para poder entregar el servicio y hacer llegar el beneficio al cliente. Por ejemplo, la gitana que lee el futuro utiliza todo un conjunto de elementos tangibles para producir el efecto deseado.

Del mismo modo, los productos, en esencia tangibles, conllevan componentes de servicio que se vuelven muy importantes: instalación, garantía, servicio al cliente serían ejemplos muy obvios. Una sonrisa por parte del vendedor, facilidades en la forma de pago, o la imagen de marca pudieran no serlo tanto.

El hecho de que producto y servicio se combinen para ofrecer algo que tiene valor para alguien no significa que no existan diferencias entre ambos. De hecho, hay 5 características propias de los servicios que tienen implicaciones estratégicas con mayor importancia para su correcta comercialización.

Intangibilidad

Los servicios son intangibles debido a que antes de que sean comprados no se pueden ver, gustar, palpar, oír ni olfatear. Esto provoca incertidumbre en quien los pretende adquirir, y para reducirla, el cliente buscará evidencia sobre la calidad del servicio según vean el lugar, la gente, el equipo, la comunicación escrita, los símbolos, el precio y otros elementos asociados.

La preocupación del proveedor del servicio deberá ser manejar la evidencia, con el fin de hacer tangible lo intangible.

Inseparabilidad

Los servicios generalmente son producidos y consumidos al mismo tiempo. Por el contrario, los productos físicos son fabricados, inventariados y distribuidos por múltiples revendedores y posteriormente consumidos.

Si el servicio es proporcionado por una persona, entonces la persona forma parte del servicio.

Variabilidad

Los servicios son altamente variables debido a que dependen de quién, cuándo y dónde se provean. El principal riesgo derivado de esta característica es la irregularidad en la calidad del servicio ofrecido. La respuesta lógica está en seguir algunos pasos hacia el control de calidad.

Algunos de ellos tienen que ver con invertir en una buena selección y entrenamiento de personal; estandarizar el proceso de ejecución del servicio; monitorear la satisfacción del consumidor a través de sistemas de quejas, encuestas y comparación de compra en forma tal de que se pueda detectar un mal servicio y pueda ser corregido.

Perecibilidad

Los servicios no pueden ser almacenados o inventariados. Si no se utilizan cuando se ofrecen, se pierden. Ejemplos, una sala de cine vacía o una cama de hospital sin uso, representan un ingreso que se ha perdido para siempre. Y la implicación estratégica de esta característica tiene que ver con que una demanda impredecible puede causar serias dificultades.

La mejor manera de evitar lo perecible del servicio es hacer una buena conciliación entre la oferta y la demanda, lo cual se puede lograr de dos formas, ajustando la oferta, o suavizando la demanda.

Interacción cliente - proveedor

Debido a que tanto el proveedor como el cliente están presentes cuando el servicio es producido, se vuelve esencial en la mercadotecnia de servicios cuidar la relación cliente proveedor.

Más allá de los pasos hacia el control de calidad listados previamente, se debe implantar un sistema de monitoreo continuo que permita a un supervisor observar como se da la relación durante una transacción real.

En conclusión, podemos decir que las características de los servicios tienen implicaciones estratégicas y operativas muy importantes para su comercialización exitosa, más aún si consideramos que en realidad todo ofrecimiento que se hace a los clientes es en realidad una combinación de producto físico y servicio intangible.

Para J.I. Domínguez, la principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste no resulta en la propiedad de un bien, sino en el mero beneficio que es el resultado de haber recibido el servicio. Es decir, no llevamos un objeto físico con nosotros al término de la transacción, sino que nos quedamos con el resultado de haber recibido el servicio y el sentimiento de satisfacción según la calidad de la atención recibida.

2.5.2 Definición de Calidad

La calidad (14) significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa.

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La Real Academia Española da múltiples definiciones para el término calidad.

Desde la asociada a procesos de producción hasta las condiciones impuestas en un juego o a un contrato.

La calidad de un producto tiene muchos factores en su producción para ofrecer al consumidor lo que realmente necesita del producto para satisfacer sus necesidades.

La definición, se puede ver desde distintas perspectivas:

Desde una perspectiva de producto

La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo.

Desde una perspectiva de usuario

La calidad implica la capacidad de satisfacer a la vez los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso de sí mismo en la actualización de los roles presentados a un consumidor.

Desde una perspectiva de las tecnologías de la información o calidad de datos

La calidad de datos implica que los datos capturados, procesados, almacenados y entregados son un fiel reflejo de la realidad que se desea tratar mediante sistemas informáticos. Esto supone que los datos no contengan errores, sean veraces y estén actualizados.

Desde una perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad.

Desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente, no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se de cuenta que era lo que siempre había querido.

2.5.3 Políticas de Calidad

2.5.3.1 Definición

En las empresas existen Políticas de Calidad (15) muy extensas y complicadas, en otras son tan breves que no se alcanza a comprender el contenido.

La Política de Calidad de una empresa es un documento auditable ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación, inclusive por el cliente, por este motivo este documento debe ser entendido, aprendido a todos los niveles, desde el personal operario, operador hasta los altos mandos (directores, gerentes, etc.).

Una Política de Calidad sería como una "carta de presentación de la empresa" donde expongo los puntos que requiero dar a conocer de mi empresa, ¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo que método trabajo?, ¿cómo lo quiero lograr? Estas 4 preguntas son la estructura que debe de llevar una carta de presentación ante el cliente, el cual al leer estos 4 puntos va a tener una idea muy clara de la empresa a la que está a punto de comprar productos o servicios.

Existen **4 pasos esenciales** para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

1. ¿A que se dedica la empresa? Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa. Esto es muy esencial aunque parezca que no.

EJEMPLO: En la empresa "mundo de plástico" nos dedicamos a la elaboración de plásticos de la más alta calidad.

2. Satisfacción del cliente (¿Qué quiero lograr?) La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa, promocionándose mediante el "efecto de ondas", un cliente satisfecho le comenta de tu buen servicio de 5 a 10 personas, pero cuidado, uno insatisfecho le comenta de un mal servicio de 10 a 20 personas los cuales comentarán lo mismo a otras.

EJEMPLO: buscando la completa satisfacción del cliente mediante productos que excedan sus requisitos o expectativas.

3. Norma de aplicación (¿Bajo qué método trabajo?) Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo.

EJEMPLO: Buscando la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001, 2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad

4. Mejora continua: Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua. La mejora continua es crecer y mejorar pero de forma imparable, el estancamiento no permite nunca la mejora continua.

EJEMPLO: Mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.

2.5.3.2 La aplicación en una empresa: Equipos MORI

Equipos MORI (16) es una empresa de investigación que opera en Uruguay, Argentina, Paraguay, Bolivia y Chile.

Las principales áreas de actividad de la firma son la investigación de mercado, la investigación social, la investigación de opinión pública y la investigación de audiencia de medios de comunicación, aunque también desarrolla tareas de consultoría y capacitación en diversos sectores de actividad.

Para algunos de los estudios específicos (por ejemplo encuestas) que realiza Equipos Mori, utiliza el Call Center instalado dentro de dicha empresa, por lo cual se ejemplifica a continuación las Políticas de Calidad para la empresa toda y que tienen que ser aplicadas también en el funcionamiento de su centro de atención telefónica.

La política de calidad incluye, políticas orientadas hacia los clientes, colaboradores, accionistas, comunidad y proveedores que se enuncian en su portal de la Web de la siguiente forma:

"Nuestros **clientes**, son a quienes nos debemos y justifican nuestra existencia. A ellos contribuimos para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos. Buscamos su satisfacción en cuanto al servicio, plazo y precio, basándonos en la innovación permanente, excelencia, confianza, seguridad, transparencia y la generación de valor agregado superando los requerimientos explícitos acordados. "

"Nuestros **colaboradores**, son un equipo comprometido con la filosofía de la organización que comparten responsabilidades para cumplir con la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes. A ellos procuramos garantizar adecuadas condiciones de trabajo mediante su selección, capacitación, evaluación de desempeño y retribución progresivamente satisfactoria."

"Nuestros **proveedores** estratégicos, forman parte de la cadena de prestación de servicios al cliente. Con ellos acordamos altos niveles de calidad y compartimos objetivos y filosofía comunes con la meta puesta en el cliente".

"Los **accionistas**, son socios que a través de su aporte patrimonial viabilizan la existencia de la empresa. Para ello se debe garantizar la retribución al capital invertido a través del aseguramiento de la calidad de los servicios y el rendimiento económico basado en la transparencia de la información."

"Nuestro trabajo contribuye en la **comunidad**, mediante el mejoramiento del accionar de diferentes actores sociales, económicos y políticos, a través de la reflexión de temas de interés público. Particularmente, aspiramos a que nuestro trabajo tenga impacto y visibilidad en la vida académica nacional y sirva de referencia para el desarrollo de la investigación y la enseñanza. Y nos comprometemos a cumplir con la normativa legal vigente."

“La **mejora continua** es parte de la filosofía de trabajo. Se basa en la planificación, implementación, evaluación y permanente control de los cambios en los diferentes procesos, procedimientos y áreas de negocio de la empresa.”

2.5.4 Seis Sigma - Metodología para medir la calidad de Servicio

Antecedentes

A finales de la década de los años ochenta y principios de los noventa, Motorola emprende una iniciativa llamada Seis Sigma (17) dirigida por el Ingeniero Mikel Harry, quien comienza a influenciar a la organización para que se estudie la variación en los procesos, como una manera de mejorar los mismos.

Estas variaciones son lo que estadísticamente se conocen como desviación estándar (alrededor de la media), que se representa por la letra griega sigma. Esta iniciativa se convirtió en el punto focal del esfuerzo para mejorar la calidad en Motorola, capturando la atención del entonces CEO de Motorola: Bob Galvin.

Con el apoyo de Galvin, se hizo énfasis no sólo en el análisis de la variación sino también en la mejora continua, estableciendo como meta obtener 3.4 defectos (por millón de oportunidades) en los procesos; algo casi cercano a la perfección. La iniciativa le representó a Motorola ahorros por 2,200 millones de dólares.

Esta iniciativa llegó a oídos de Lawrence Bossidy, quién en 1991 y luego de una exitosa carrera en General Electric, toma las riendas de Allied Signal para transformarla de una empresa con problemas en una máquina exitosa.

Durante la implantación de Seis Sigma en los años 90 (con el empuje de Bossidy), Allied Signal multiplicó sus ventas y sus ganancias de manera dramática. Este ejemplo fue seguido por Texas Instruments, logrando el mismo éxito. Durante el verano de 1995 el CEO de GE, Jack Welch, se entera del éxito de esta nueva estrategia de boca del mismo Lawrence Bossidy, dando lugar a la mayor transformación iniciada en esta enorme organización.

El empuje y respaldo de Jack Welch transformaron a G.E. en una "organización Seis Sigma", con resultados impactantes en todas sus divisiones.

Definición

Sigma es una letra del alfabeto griego que corresponde a la letra "s", la cual también es utilizada en estadística para representar la desviación estándar.

Seis sigma corresponde al ancho de banda de una distribución normal.

Seis Sigma, puede ser definida como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el enfoque al cliente que busca la reducción de variabilidad de los procesos utilizando mediciones basadas en datos de productos, procesos y servicios y que es administrada a través de una

“agresiva” serie de indicadores.

Conceptualmente Seis Sigma es un índice de capacidad de proceso; es un número que representa cuan capaz es un proceso de cumplir las especificaciones del cliente en función del grado de variabilidad de dicho proceso. Imaginando que un proceso se comporta de acuerdo a una distribución normal con una media y desviación estándar conocida, se puede definir como nivel Seis Sigma cuando teniendo una especificación media nominal centralizada (admitiendo hasta un corrimiento de 1,5 sigmas), los límites superior e inferior de especificación se encuentren a Seis desviaciones estándar (de allí el nombre Seis Sigma) de esta EN. De esta manera el proceso produce una tasa de defectos de 3.4 PPM.

Seis Sigma es una filosofía de administración, la cual está enfocada en la eliminación del desperdicio originado por la variación de los procesos, a través de un enfoque sistemático y científico/práctico y el uso de herramientas estadísticas.

“Es una metodología que combina la utilización de herramientas estadísticas con un enfoque disciplinado de resolución de problemas”.

Seis Sigma o Benchmark. Es usado como un parámetro para comparar el nivel de calidad de procesos, operaciones, productos, características, equipamientos, máquinas, divisiones y departamentos, entre otros.

La meta de los Seis Sigma es llegar muy próximo a cero defectos, error o falla. Pero no es necesariamente cero. En verdad, 3.4 partes por millón de unidades defectuosas, 3.4 defectos por millón, 3.4 fallas por millón.

Es una medida para determinado nivel de calidad. Cuando el número de sigmas es bajo, tal como en procesos dos sigma, implicando mas o menos 2 sigmas ($+2\sigma$), el nivel de calidad no es tan alto. El número de no-conformidad o unidades defectuosas en tal proceso puede ser muy alto. Si lo comparáramos con un proceso 4 sigma, donde puede no tener mas o menos cuatro sigmas, aquí tendremos un nivel de calidad significativamente mejor. Entonces, cuanto mayor el número de sigmas, mejor el nivel de calidad.

La filosofía de Seis Sigma es una filosofía de mejora continua del proceso (máquina, mano de obra, método, metrología, materiales, ambiente) y reducción de su variabilidad en la búsqueda interminable de cero defectos.

Es una estrategia basada en la interrelación que existe entre el proyecto de un producto, su fabricación, su calidad final y su confiabilidad, ciclo de control, inventarios, reparaciones en el producto, y defectos, así como fallas en todo lo que es hecho en el proceso de entrega de un producto a un cliente y el grado de influencia que ellos puedan tener sobre la satisfacción del mismo.

La visión de Seis Sigma es llevar a una organización a ser la mejor del ramo. Es un viaje intrépido en busca de la reducción de la variación, defectos, errores y fallas. Es extender a la calidad para más allá de las expectativas de los clientes. Ofreciendo más, porque los consumidores quieren comprar más, en oposición a tener vendedores persiguiéndolos en la tentativa de convencerlos a comprar.

¿Qué es Seis Sigma?

Seis Sigma es la medición de defectos por cada millón de operaciones, se aplica a todas las transacciones. Mientras más bajo sea el número de errores, mayor será la calidad.

Beneficios

Los beneficios de la Seis Sigma son:

- Alineamiento entre los resultados y la eficacia: la mejora de la calidad de un proceso implica aumento de la rentabilidad para la empresa.
- Aplicación de la metodología en diversas áreas de la empresa: finanzas, logística, ventas, sistemas, administración, etc., no restringiendo los trabajos a las áreas productivas de la empresa.
- Posibilidad de toma de decisiones basadas en datos estadísticos.
- Desarrollo de una sistemática que promueva el vínculo entre planeamiento estratégico y herramientas estadísticas y de calidad
- Busca el Modelo Ideal de Eficiencia de los sistemas
- Eliminar de los procesos el valor no agregado.
- Reducir al mínimo posible la variación natural de los procesos.
- Procesos robustos, capaces de entregar lo que el cliente demanda.

Fases de Implementación

El Enfoque de Seis Sigma está basado en fases o pasos. En esencia dichos pasos suponen definir, medir, analizar con la finalidad de descubrir las causas raíz del problema y después mejorar y controlarlo para impedir que el problema se presente de nuevo.

Definición. En esta fase se definirá el defecto que se quiere corregir, el procesos en donde ocurre ese defecto, quines son el o los clientes del este proceso, el quipo que estará enfocado en la solución del problema, la meta de mejora, los ahorros que se lograrán, las métricas a utilizar y los tiempos de implementación.

Medición. Se identifican los procesos internos que influyen en las características críticas para la calidad y se miden los defectos que se generan con relación a dicha característica. Los defectos se definen como aquellas características que se encuentran fuera de tolerancia.

Análisis. El objetivo de esta fase es empezar a comprender por que se generan los defectos. Las tormentas de ideas, las herramientas estadísticas, etc. se emplean para identificar las variables estratégicas que provocan los defectos.

Mejora. En este caso, el objetivo es confirmar las variables fundamentales y luego cuantificar su efecto en las características criticas para la calidad, identificar los rangos máximos aceptables de dichas variaciones, asegurarse que los sistemas de medición so capaces de medir la variación en las variables fundamentales, y modificar el proceso para que permanezca dentro de los rangos aceptables.

Control. El objetivo de esta fase final consiste en asegurar que el proceso

que se ha modificado, permite ahora que las variables fundamentales permanezcan dentro de los rangos máximos aceptables, utilizando herramientas tales como el control estadístico del proceso, o simples listas de verificación.

Herramientas

Algunas de las herramientas estadísticas que Seis Sigma utiliza para el análisis, enfoque y solución de problemas de los procesos, están las siguientes:

- Diagramas de causa-efecto.
- Matrices de causa-efecto.
- Mapas de procesos
- Mapas de flujo de valor de los procesos.
- Gráficos; Pareto, Histogramas, Dispersión, de caja, etc.
- Análisis de modo de falla y efecto (AMEF).
- Análisis de correlación
- Análisis de capacidad del proceso
- Análisis de varianza (ANOVA)
- Análisis de Regresión
- Pruebas de hipótesis
- Diseño de respuesta de superficie
- Diseño de experimentos.
- etc.

Roles en la Implementación de Seis Sigma

Se identifican 4 Roles importantes en la Implementación de Seis Sigma, estos son:

Campeones (Champion). Definen los proyectos y son responsables del éxito de los esfuerzos Seis Sigma, aprueban, financian, y detectan y resuelven los problemas.

Cinturones Negros Maestros (Master Black Belt). Son personas de tiempo completo que tienen importantes tareas cuantitativas y de capacidad como tutores y como líderes. Son certificados una vez que cumplen con dos requerimientos: deben supervisar al menos a diez cinturones negros que hayan obtenido su certificación, y deben ser aprobados por el equipo de campeones de la empresa. Los criterios de selección para los cinturones negros maestros son las habilidades cuantitativas y la capacidad de enseñar y de ser mentores. Los cinturones negros maestros reciben al menos dos semanas de capacitación para enseñar y ser mentores.

Cinturones Negros (Black Belt). Se trata de personas de tiempo completo que dirigen equipos y se concentran en los procesos fundamentales e informan de los resultados a los campeones. Los líderes de equipo son responsables de medir, analizar, mejorar y controlar los procesos fundamentales que influyen en la satisfacción del cliente o en el crecimiento de la productividad. Obtiene su certificación después de haber concluido con éxito dos proyectos: el primero bajo un cinturón negro maestro, y el segundo de manera autónoma. Un proyecto exitoso será aquel en el que los defectos se reducen diez veces si dicho proceso comenzó por lo menos como 3 sigmas (66,000 defectos por

millón de operaciones), o bien el 50 por ciento si el proceso comienza en un punto superior a 3 sigmas. Para obtener la certificación, los cinturones negros deben estar también aprobados por el equipo campeón del negocio.

Cinturones Verdes (Green Belts). Trabajan en proyectos de cinturones negros, pero no de tiempo completo; trabajan en proyectos Seis Sigma al tiempo que realizan otras funciones en la empresa. Una vez que termina el proyecto del cinturón negro, se espera que los miembros del equipo continúen utilizando las herramientas Seis Sigma como parte de su trabajo regular.

Conclusiones

Seis Sigma puede enfocarse de diferentes maneras de acuerdo a las expectativas que cada empresa quiera lograr, pero es necesario tener una visión amplia de lo que la empresa requiera ya que aplicar Seis Sigma es un proceso muy largo y con un alto costo. Por lo que cada empresa deberá tener bien estructurado y definido sus aplicaciones ya que si estas no están bien dirigidas los resultados serán nulos. Grandes empresas como GE, Motorola, Allied Signal han tardado de 5 a 10 años para su implementación así como un alto costo en la capacitación de su persona, pero gracias al esfuerzo del personal dedicado a Seis Sigma han logrado grandes resultados al obtener beneficios millonarios.

2.6 Control de Gestión

El **Control de gestión** (18) es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que de sentido sus aspectos más operativos.

CAPITULO III PERSPECTIVA DEL CLIENTE

3.1 Propuesta de valor

3.1.1 Definición de la propuesta de valor al cliente

Siguiendo a Kaplan y Norton, la proposición de valor al cliente define la estrategia de la organización describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una organización ofrece a sus clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes de forma mejor o diferente que la competencia.

Las propuestas de valor agregado a los clientes, representan los atributos que las empresas suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y segmento de mercado.

El análisis de la propuesta de valor al cliente se determina por la estrategia competitiva adoptada por la organización: soluciones a los clientes, liderazgo de productos, excelencia operativa.

Claramente las distintas propuestas de valor, se modifican según los sectores económicos y los segmentos de mercado en los que cada empresa se mueve, sin embargo Kaplan y Norton han observado un conjunto común de atributos que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que construyeron Cuadro de Mando Integral (CMI).

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre: los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes y los costos incurridos por los clientes (no solo el precio, sino el tiempo invertido en la decisión compra, errores, fallas, defectos) y el esfuerzo que insume la adquisición y disfrute del producto o servicio.

3.1.2 Elementos de la propuesta de valor

Son muy variados, pero según el Sponsor Management Consulting (2000), se resumen en los siguientes conceptos generales.

Precio: es uno de los elementos más visibles de la propuesta de valor.

Plazo de entrega: tiempo que el cliente dedica a la compra o a la recepción de un pedido.

Atención al cliente: los clientes no son solamente cada vez más exigentes en cuanto a los precios y los plazos, sino también en cuanto a la atención que se les brinda, el trato personalizado, los tiempos de respuesta más cortos, la resolución de consultas o reclamos, la posibilidad de devolución del

producto y la asistencia técnica, son atributos de un servicio cada vez más exigente.

Debe estar articulada y ser coherente: no debe darse por supuesta ni puede contener elementos contradictorios.

Adaptada al mercado al que se dirige la empresa: si bien parece obvio muchas veces la proposición de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.

Mejor que los competidores: para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.

Pública: debe ser comunicada a los empleados y los clientes, para que los primeros sepan que es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan que esperar de la competencia.

Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios: si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene, no podrá llegar al mercado y conseguir el liderazgo.

3.1.3 Atributos de propuesta de valor

Se organizan en tres categorías:

Atributos de los productos y servicios, abarcan la funcionalidad del producto/servicio y su calidad. Aquí tendremos clientes que prefieran un producto básico, entregado en tiempo y de manera confiable, al menor precio posible y sin defectos y por otro lado tendremos clientes que estén dispuestos a pagar un precio extra por características o servicios especiales que ellos consideren como altamente valiosos.

Relación con los clientes, incluye la entrega del producto/servicio al cliente incluyendo la dimensión de la respuesta y el plazo de entrega y que sensación tiene el cliente, respecto a comprar en esa empresa.

Por ejemplo en el caso de Metro Bank, se definieron tres elementos claves para una excelente relación con el cliente: gente experta (empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva), acceso conveniente (servicios bancarios o información las 24 horas del día, comúnmente se le llama 7 x 24); sensible, es decir prestarle a los clientes un servicio apropiado y rápido.

Imagen y prestigio, refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Por ejemplo, la preferencia de los clientes por ciertas marcas deportivas, ropa de diseñadores reconocidos, refrescos, bebidas alcohólicas, son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados.

Al comunicar una imagen clara a sus potenciales clientes, las empresas, permiten a sus clientes existentes y futuros se imaginen a si mismos en una imagen asociada con la compra en dicha empresa. Esto sucede por ejemplo en las empresas que comercializan cremas, cosméticos, ropa, servicios financieros, alimentos, etc., etc..

3.1.4 Clases amplias de propuesta de valor

Se manejan cuatro clases amplias de propuestas de valor (3):

1. Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
2. Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
3. Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
4. Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por M. Porter.

La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El cautiverio está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Las empresas (23) líderes en costos son operativamente excelentes y ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra, que ninguna otra empresa de la competencia puede ofrecer.

Ofrecen al cliente el menor precio total, combinando el menor precio para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente.

La clave de la proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costos en los que incurren los clientes (no solo el precio, sino los también los tiempos para adquirir el producto, entrega, etc.).

Se caracterizan por tener precios bajos y una gama de productos suficiente, pero seleccionada, cero defectos, es decir productos o servicios con alta calidad.

Las empresas líderes en productos del mercado ofrecen a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto como producto de la innovación y superación de productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos existentes.

Se caracterizan por tener altos gastos en Marketing para promocionar imagen y productos, en inversiones con el fin de lanzar nuevos productos al mercado, etc..

Las empresas líderes en relaciones con sus clientes, conocen a las personas que les venden y los productos y servicios que necesitan. La clave es ofrecer el producto que el cliente necesita, precisamente en el momento que lo necesita.

La proposición de valor se basa en dar un servicio integral y la mejor solución global, la clave en la estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes.

Desde luego, la propuesta de valor de una organización puede ser una mezcla de los componentes mencionados.

La perspectiva del cliente tiene que ver con:

Selección del cliente:

El mercado no es homogéneo y está compuesto por cientos, miles de personas, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc..

Todo esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo por parte de una empresa de llegar a todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de productos /servicios para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

Adquisición del cliente:

Cuando las empresas buscan información para realizar sus estrategias comerciales (20) acuden a los consumidores, a través de encuestas, estudios sobre comportamiento, gustos, actitudes, etc., ya que son ellos el objeto de su trabajo, puesto que se trata de venderles productos o servicios.

Se utilizan también datos provenientes de diversas fuentes, como entidades públicas (Instituto Nacional de Estadística, Ministerios, Intendencias, etc.), competidores, proveedores, e incluso la propia empresa.

El reto no es captar clientes a cualquier precio, sino adquirirlos inteligentemente, mediante estrategias conocidas como "clientes target" que permitan conocer quién se incorpora a nuestra cartera, qué es capaz de aportar a la empresa, cuánto tiempo puede permanecer y qué puede generar durante ese tiempo.

El objetivo principal debe ser la rentabilidad, definiendo cuanto invertir en cada segmento de clientes potenciales, cuales canales y recursos de Marketing y comerciales vamos a utilizar.

En paralelo a la captación de nuevos clientes las empresas deben contener estrategias de Reactivación, que conviertan a los clientes inactivos en activos como forma de "recaptarlos".

Retención del cliente

La progresiva saturación de los mercados y el incremento de la presión que impone la competencia han llevado a que, la retención de los clientes (21) comience a tener un peso equivalente al de la adquisición. En este nuevo entorno, adquirir un cliente nuevo, es mucho más costoso que seguir vendiéndole a uno que ya tenemos.

La inversión en programas de fidelización o retención ha aumentado en los últimos años. Programas de millaje, incentivos, premios y otros estímulos a permanecer en una empresa, implican costosos esfuerzos por lograr que los competidores no nos "roben" a nuestros clientes.

Desarrollo del cliente:

Las empresas deben buscar crear, fortalecer y conservar las relaciones (22) de corto, mediano y largo plazo con sus clientes, con el fin de potenciar y aumentar en mayor número y calidad, las transacciones que los clientes realizan con dichas empresas.

3.2 Fidelización/Retención/Rentabilidad de clientes

3.2.1 Fidelización de clientes

Para Mario Ascher Coordinador del Curso de Fidelización, CRM Valor Patrimonial de sus clientes, "la fidelización de clientes es una de las herramientas que, aplicada correctamente, le permite a las empresas ganar más dinero. La clave pasa por retener a los mejores clientes para que no se vayan a la competencia, venderles más a los de mayor potencial, ganar participación en sus compras e incorporar nuevos clientes por clonación de los mejores que ya se tienen.

Todos los clientes quieren ser reconocidos y tratados en forma diferenciada. Es importante tener una buena base de datos relacional de ellos en la que quede unívocamente vinculada cada transacción con un cliente en particular. También en esa base se deben registrar las consultas, sugerencias, reclamos, ofertas que se realizan y sus resultados.

Lo primero que hay que hacer es individualizar a cada cliente y saber a qué categoría pertenece. Se deben identificar los clientes de mayor potencial, que son los que le permitirán a la compañía seguir creciendo, los que más aportan a las ganancias, los que le pueden dar las mejores referencias o los que son muy difíciles de ser reemplazados"

Según Juan Carlos Alcaide, Director General del Instituto de Marketing de Servicios (Extracto del Libro Alta Fidelidad), "la fidelización de los clientes tiene también una razón financiera".

Diferentes estudios han demostrado que un cliente "contento" contribuye a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costos operativos.

De manera específica y concreta, esto se produce debido a una serie de repercusiones que tienen en la empresa los clientes "contentos" que se mantienen leales. Veámoslas:

*** Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero**

Pensemos en lo que cuesta captar un cliente nuevo; en términos de gastos en publicidad, vendedores, comisiones, atenciones, regalos, gastos generales, condiciones especiales que se ofrecen a los nuevos clientes, promociones de venta, etc., y nos daremos cuenta de la cuantía que pueden representar esos gastos.

Los analistas calculan que vender a un cliente nuevo cuesta, al menos, cinco veces más que vender a un cliente actual. En algunos sectores, la relación es de 17 a 1.

En la mayoría de las empresas, los clientes contentos tienden a comprar más con el paso del tiempo.

Esto se debe, principalmente, a que un cliente "contento", leal, es un cliente satisfecho y los clientes satisfechos compran más fácilmente todos los productos y servicios de la empresa (no sólo los que comenzaron a comprar cuando se inició la relación de negocios).

*** Los clientes leales generan menores costos operativos**

En la medida en que los clientes conocen mejor el producto o servicio, en esa misma medida se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costos para la empresa (¿tiempo que puede dedicarse a atender mejor a otros clientes!).

*** Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa**

Está demostrado que una de las formas de "publicidad" más eficaz es la comunicación "boca-a-boca", no sólo por que no tiene costos para la empresa, sino porque es mucho más creíble que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa.

Pero, ¡CUIDADO!, la comunicación boca-aboca también actúa en sentido contrario. Los estudios revelan:

Cuando se hace bien:

- Si usted ofrece un buen servicio, los clientes se lo dirán a otras tres personas.

- Si usted ofrece un servicio realmente excelente, los clientes se lo dirán a otras diez personas.

Cuando se hace mal:

•Si usted ofrece un mal servicio, los clientes se lo dirán a otras 25 personas.

•Si usted ofrece un servicio realmente malo, desastroso, los clientes se lo dirán hasta a otras ;50 personas!

* Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos

En muchos casos, la única forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones en el precio; con los clientes leales no se tiene ese costo. Además, un cliente leal tiende a resistirse menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa. (Esto, como es obvio, tiene sus límites lógicos.)

En resumen, los clientes "contentos" provocan una serie de acontecimientos en cascada que afectan a toda la empresa, crean un continuo e incrementado ciclo del valor y constituyen los cimientos en los que se sustenta el futuro desarrollo de la organización."

3.2.2 Retención de clientes

Para Servicios Daemon Quest, retener a un cliente resulta entre cinco y quince veces más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso, saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar los clientes rentables y fieles es una de la prioridad en cualquier directivo.

Muchas compañías han basado sus estrategias comerciales y de marketing en la captación compulsiva. Muchas de ellas han olvidado que el verdadero reto empieza cuando se ha captado el cliente.

Las **Palancas de la Retención de Clientes** son las siguientes:

La Vinculación o nivel de compromiso económico del cliente. Se suele medir en términos de tenencia de productos y de gasto y uso de los productos o servicios de la empresa.

La Fidelidad o lealtad del cliente en que nos de todo su consumo. No es fácil detectar y valorar el nivel de lealtad de los clientes. Pero es clave para poder gestionar correctamente de forma distinta los clientes fieles de los mercenarios.

El Riesgo de Abandono: Analizando y comprendiendo tanto las causas como los síntomas que los clientes que han abandonado, podemos predecir e identificar aquellos que seguramente nos están compartiendo o nos dejarán.

El valor de los clientes: Es imposible retener a todos los clientes. Y nuestros presupuestos no son ilimitados. Por eso es clave elegir bien sobre que clientes y segmentos actuar y sobre cuales no. Hay que elegir.

Comunicación boca a boca

La gran mayoría de los clientes tienden a compartir con sus amigos, relacionados, familiares, compañeros de trabajo, etcétera (que son, también, clientes actuales o potenciales), las experiencias (positivas y negativas) que han tenido con los las empresas, productos o servicios.

Esta comunicación boca a boca no sólo se propaga a gran velocidad (sin el conocimiento de los responsables), sino que usualmente se cree más en ella que en la comunicación formal que hacen las organizaciones profesionales.

La pregunta clave es: ¿Por qué los clientes abandonan a las empresas?

Para contestar con precisión a esta pregunta sería necesario realizar una investigación entre los ex-clientes de cada empresa en particular.

Una investigación realizada en los EEUU por la prestigiosa organización The Forum Corporation (24) que incluyó empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, a la pregunta **¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?**, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:

- 16% debido a la CALIDAD.
- 15% debido al PRECIO.
- 20% debido a FALTA DE CONTACTO Y ATENCIÓN PERSONAL.
- 49% debido a BAJA CALIDAD DEL SERVICIO.

En otras palabras, el 16% de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15% respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20% se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuada. Y el 49% indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores era de ínfima calidad.

Otros estudios indican que las empresas pierden clientes debido a:

- 1%: Defunción.
- 3%: Traslado a otra ciudad.
- 5%: Influencia de amigos.
- 9%: Atraídos por la competencia.
- 14%: Insatisfechos con los productos.
- 68%: Frustrados por una actitud de indiferencia por parte de un empleado de la empresa.

En resumen, en ambos casos, prácticamente, **un 70% de los ex-clientes** abandonaron a sus antiguos proveedores porque no se sentían satisfechos **con el trato recibido**.

3.2.3 Rentabilidad de clientes

Para MarketingTech, existen Seis Claves (25) para Aumentar la Rentabilidad de la Cartera de Clientes.

En general, las organizaciones centran su gestión en la venta de sus productos, más que en la rentabilización de su cartera de clientes, desaprovechando gran parte del potencial de dichas carteras.

Este enfoque tiene sus raíces en la propia doctrina de marketing, la cual está más orientada a conseguir nuevos clientes para los productos en lugar de conseguir más productos para los clientes existentes. Dicho enfoque fue apropiado para un mercado en fuerte expansión; pero se vuelve cada vez menos efectivo en mercados maduros y con alta competencia, donde generar nuevos clientes es cada vez más costoso.

Por otro lado ven que existen grandes oportunidades de venta sobre la cartera actual de las empresas. Esto no significa dejar de lado la búsqueda de nuevos clientes, pero debe tenerse presente que siempre resulta más fácil, rápido y barato vender más a clientes actuales que a nuevos clientes.

Para asistir en las decisiones de las empresas hacia la rentabilización de su cartera de clientes, crearon el modelo de las 6R que detallamos a continuación. El mismo puede ser empleado por empresas de todos los tamaños y de prácticamente cualquier rubro.

EL MODELO DE LAS 6R DEL MARKETING

Este esquema ofrece orientaciones prácticas que permiten a los estudios profesionales incrementar los ingresos de sus clientes actuales.

Cuáles son esas "R":

1. RELACION

El objetivo de toda empresa debe ser obtener todo el ingreso potencial que cada cliente representa. Esto se conoce como valor vitalicio del cliente. El mismo está fundamentalmente determinado por tres dimensiones de la relación, a saber: la amplitud (cantidad de servicios diferentes que contrata y que es posible aumentar mediante la venta cruzada), la profundidad (cuánto contrata de cada servicio y que es posible aumentar mediante la venta en profundidad) y la duración (que es posible incrementar mediante acciones de retención). La gestión de marketing de toda empresa debe buscar incrementar estas dimensiones con cada uno de sus clientes. Un fenómeno interesante, es que cuando cualquiera de estas tres dimensiones aumenta, las otras dos tenderán a aumentar también, generando un círculo virtuoso en la relación.

2. RETENCION

Todo cliente representa un flujo de ingresos que se desarrolla en el tiempo. Cuanto más dure, mayor será la porción de dichos ingresos que la empresa obtendrá. Adicionalmente, la retención de los clientes en el tiempo permite amortizar los costos de captación en un tiempo mayor. Pero quizás lo más importante, es que el ingreso promedio generado por los clientes aumenta con

cada año de relación. Todos estos elementos hacen de la capacidad retención un elemento clave en la rentabilidad de toda empresa.

3. RENTABILIZACION

Si bien muchas veces las empresas no se percatan de ello, un porcentaje importante de sus clientes no son rentables y son subsidiados por los buenos clientes. Esto sucede en bancos, servicios de salud, tarjetas, clubes deportivos, servicios profesionales, sólo por citar algunos ejemplos. La razón de esto es que los clientes generan distintos niveles de costos según su forma de uso del servicio y las empresas muchas veces no cuentan con sistemas de costos que permitan estimar los costos de atención de cada cliente. La rentabilidad de los clientes puede ser aumentada mediante el incremento de las dimensiones de la relación con dicho cliente, tal como se comentara anteriormente.

Otro elemento clave es el precio. En este sentido es importante evitar la suposición, que los clientes son más sensibles al precio de lo que realmente son. Antes de tomar decisiones de precios, la empresa debe responder la pregunta "cuánto impacta un 1% de variación de nuestros precios en nuestro resultado final".

Seguramente descubriremos que el balance es más sensible que los clientes a variaciones en sus precios.

4. REFERENCIACION

Las referencias personales representan la mayor fuente de nuevos clientes para la mayor parte de las empresas los servicios profesionales. Este es un fenómeno que debe ser aprovechado.

Una forma sencilla de lograrlo es pedir referidos a sus clientes. Esta es la técnica de obtención de prospects calificados de menor costo y más efectiva en cuanto a sus resultados de venta. Recuerde que sus mejores clientes actuales serán quienes le refieran los mejores clientes potenciales.

5. RECUPERACION

Las fallas en los productos y servicios ocurrirán, particularmente en estos últimos. La buena noticia es que los clientes no abandonan a las empresas por sus errores, sino por la falta de respuesta luego de éstos.

Por lo tanto, una efectiva acción posterior a un problema puede ayudar a retener un cliente y el flujo de ingresos que éste representa. Se le llama a estas acciones "Recuperación de servicio". La empresa debe, además de prevenir, prever sus respuestas frente a los problemas más frecuentes.

6. REACTIVACION

Contrariamente a lo que suele suponerse, es más fácil y más barato reactivar una relación con un ex cliente que generar un cliente nuevo.

Por lo tanto, deben realizarse acciones (lo más personalizadas posible) que permitan reactivar, aunque inicialmente en parte, la relación con ese

cliente. Para ello es conveniente contar con bases de datos que identifiquen aquellos clientes que se encuentran inactivos; pero incluso de no existir este recurso, pueden dirigirse campañas masivas a quienes en el pasado han probado nuestros bienes o servicios.

3.3 Importancia del conocimiento del cliente (CRM)

No hay duda que conociendo al cliente (26) podemos emprender estrategias y planes de acción que mejorarán la calidad y la satisfacción de nuestros clientes en todos sus aspectos.

Existe una nueva tecnología llamada CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la relación con el cliente) que permite hacer lo que hace muchos años se hacía por ejemplo en los almacenes de cada barrio.

Los clientes eran pocos y vivían cerca del comercio, y los dueños sabían y recordaban que le gustaba a cada cliente, que era lo que consumía cada uno de ellos y sus familias.

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. CRM implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y el involucramiento de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

La clave está en descubrir nuevos caminos que proporcionen una mayor proximidad con los clientes, que generen una relación satisfactoria y duradera para ambas partes y que fomenten su fidelidad hacia la empresa. Cada vez más, las empresas con éxito son aquellas que dan prioridad a sus clientes por encima de todo, las que utilizan sistemas orientados al cliente y las que desarrollan procesos para innovar, atraer y dar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

El CRM es una importante estrategia de negocio, tanto para empresas de e-business como para compañías tradicionales, a la hora de hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y exigente. La evolución de Internet ofrece infinitas oportunidades a las empresas, pero también ha abierto un nuevo mundo a los clientes. Ahora es más fácil para éstos el manejo de servicios más sofisticados, lo que les hace estar más y mejor informados sobre todo lo que les rodea. Por ello, el CRM es una estrategia fundamental para el desarrollo de políticas de e-business en cualquier empresa. El objetivo debe centrarse en proporcionar una serie de procesos orientados al cliente a través de los distintos departamentos y canales, de manera que permitan atraer y retener a los clientes. En esta vorágine por la gestión de la relación con el cliente se han desarrollado una amplia gama de soluciones CRM que proporcionan a las empresas la información necesaria y los caminos más adecuados para optimizar sus estrategias comerciales.

Las soluciones CRM han evolucionado desde los sistemas para la automatización de la fuerza de ventas, marketing, call center y servicios, hacia soluciones mucho más complejas y desarrolladas que engloban todo el front office. Éstas recogen toda la información sobre referencias, clientes e interacciones en un mismo lugar. De esta manera, los empleados deben ser capaces de compartir la

información con sus proveedores y distribuidores para hacer que los procesos de negocio cliente/mercado sean lo más eficientes posibles.

La mayoría de los expertos no han concluido en una única definición sobre CRM. Pero si miramos hacia algún líder de marca de un mercado de masas o una pequeña empresa con pocos clientes, encontraremos la misma idea detrás de la estrategia CRM: conseguir más ingresos y beneficios, centrando todos sus esfuerzos en el cliente. Bindi Bhullar, analista senior de Gartner Group, afirma: "Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser."

Eso puede sonar extraño, pero ¿por qué no? Después de todo, la rentabilidad y mantener a los clientes satisfechos son las dos caras de la misma moneda. Es el valor del cliente, junto con un buen servicio, lo que le hace feliz y fiel. Y cuanto más feliz y leal sea, mayor tiempo le conservaremos como cliente.

CRM trata simplemente de retener clientes. Es sólo un medio para un fin. El principal objetivo es incrementar la rentabilidad del cliente. Esta es la razón por la que las compañías están fomentando el conocimiento sobre sus clientes, que les permitirá identificar oportunidades de ventas cruzadas y ventas complementarias.

Una parte fundamental para tener una visión única e integrada es disponer de un sistema sencillo, integrado con funcionalidad back-office y front-office. Bhullar explica las ventajas. "Si el CRM está integrado con el back-office, el flujo de los procesos del negocio será más transparente, lo cual debería dar mejor servicio al cliente - el factor clave para una mayor rentabilidad." Además, "Las soluciones integradas ofrecen toda la funcionalidad posible de un vendedor, y son más económicas y fáciles de mantener, de aprender y de actualizar. Eso las convierte en las soluciones más apropiadas para la mayoría de las compañías que buscan ventajas tácticas y valor basado en el retorno de la inversión."

3.4 Expectativas de los clientes

En este punto quisiera partir de una apreciación personal y es que: no se puede prometer a un cliente, algo que sabemos de antemano no vamos a poder cumplir.

Como las características del producto o servicio (calidad, precio, atención, asistencia técnica, etc.) dependen de la expectativa del cliente, es fundamental para poder tener éxito en un negocio, conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes en forma sostenida a través del tiempo.

En ocasiones, la "moda" de utilizar el marketing (27) y buscar, en la comunicación empresarial, un lenguaje muy centrado en el servicio y en promesas, a veces vacías, es el peor ejercicio que se puede hacer. Se convierte en una máquina de generación de clientes descontentos que hablarán mal de nosotros, destruyendo nuestra imagen y reputación, por lo tanto la empresa u organización debería tener en cuenta lo siguiente:

1. Evite prometer en exceso

2. Identifique los clientes "extremos", que plantean expectativas irreales (o excesivamente altas o excesivamente bajas) y ofrézcales un tratamiento personalizado.
3. No sobre-venda. "Si usted promete la luna, es muy razonable que los clientes esperen que usted, luego, se la entregue", dijo Theodore Levitt, citado por Cottle.
4. Mantenga en su justo nivel las expectativas de sus clientes. Por ejemplo, es muy probable que un nuevo sistema informático genere una mejor y más precisa información, pero no es seguro que reduzca los costos; en consecuencia, no enfatice este último aspecto.
5. Introduzca la idea de los múltiples factores que pueden afectar la prestación: su empresa puede influir en los eventos, pero no puede controlarlos todos (es el caso, por ejemplo, de los eventos naturales, "causas de fuerza mayor").
6. Eduque a los clientes respecto a sus niveles de expectativas.
7. Manténgase en contacto permanente con sus clientes, tal y cómo se indica en el artículo "Si su empresa no comunica, no existe".

3.5 Significado de la palabra cliente - Encuesta

A lo largo de nuestra vida, todos fuimos, somos y seremos clientes y podremos estar de un lado o del otro: siendo clientes o formando parte de una organización, que brinda productos o servicios a un segmento de mercado. Por ello, me pareció interesante consultar a personas de distintas edades y ocupaciones, (a las que conozco personalmente: familiares, amigos, hijos de amigos, compañeros de trabajo, etc.) que significa para cada uno la palabra cliente, que concepto tienen de lo que es un cliente, que es lo primero que les viene a la mente cuando les mencionan la palabra cliente.

Las respuestas recibidas, ordenadas de acuerdo a las edades de los consultados fueron las siguientes:

Héctor, 67 años, Jubilado: "Es el que le da vida a una empresa y trabajo a los empleados. Uno tiene que ser muy estricto y responsable con su trabajo, hacer las cosas bien, porque si no hay cliente, olvídate de que exista una empresa"

Antonia, 60 años, Ama de Casa: "Es la persona que concurre asiduamente a una pequeña, mediana o gran empresa a la cual siempre, por menos que sea, se le debe dar un trato preferencial para no perder la calidad de tal.

Es la persona que se siente cómoda, porque sabe que es reconocida su capacidad o hábito de compra a lo largo de un determinado período de tiempo y a la cual la empresa se la recompensa por haber elegido sus servicios."

Silvia, 40 años, Decoradora de ambientes, empleada: "Bueno es difícil, ya que si bien siempre manejamos la palabra cliente como el protagonista de nuestro trabajo diario, darte un concepto de "cliente" no es fácil.

Pienso que un cliente es un individuo que genera negocios tanto sea en la venta directa de productos como servicio y asegura a cualquier empresa los recursos económicos así como los personales.

Por sobre todas las cosas un cliente es la razón de la existencia y permanencia en el futuro de cualquier empresa."

Diego, Licenciado en Economía, 39 años: "El cliente es el generador de los negocios, porque ningún proyecto por bueno que sea, puede prosperar sin ellos.

Una empresa no es un departamento financiero, un área operativa y la mercadería en stock, eso es simplemente el instrumento para el verdadero negocio: el que genera el cliente.

Por eso la importancia de focalizarse en ellos y entender que sus necesidades son las necesidades de la empresa"

Adriana, 35 años, Maestra: "Persona que hace uso reiterado de un servicio"

Patricia, 33 años, empleada Empresa Seguridad: "Para mi el cliente es aquella persona o empresa a quienes brindamos o solicita un producto o servicio. Es a quien va dirigido todo nuestro conocimiento y esfuerzo cuando potenciamos un producto o servicio con el compromiso de mejorar día a día.

A quienes tenemos que evitarle problemas, buscando soluciones, y si se produce uno solucionarlo lo mejor posible, rápida y eficazmente. Toda persona o empresa es un potencial cliente. Tenemos varios tipos de cliente, el directo y el cliente de nuestros clientes, etc. Detrás de un cliente, hay una persona con necesidades a cubrir."

Alejandro, 26 años, personal Trainer: "Por los que me levanto temprano todos los días, son una responsabilidad y la razón de ser de mi trabajo, algunos se transforman en amigos, soy como una especie de psicólogo me cuentan temas personales, porque se va generando una relación de confianza con ellos"

María Sol, 7 años, alumna Escuela pública: "Es un señor que viene a hacer algo. Por ejemplo cuando tu vas siempre al mismo Doctor, sos el cliente del mismo Doctor"

Catalina, 7 años, alumno Colegio privado: "Es una persona que te ayuda y te dice cuando hacés algo mal"

Bruno, 6 años, alumno Colegio privado: "Es una persona que paga para que le des algo. Es el que gasta la plata para comprar importantes cosas nuevas"

Leyendo los diferentes conceptos que entusiastamente me brindaron cada una de las personas consultadas, la primera conclusión a la que se puede abordar es que el significado de lo que es un cliente, está internalizado en nosotros desde edades muy tempranas. Para algunas personas, la definición es un poco más elaborada y tiene varias aristas y para otras es más simple, pero encierra sentimientos de lo que esperan como clientes, vivencias de experiencias como clientes o la base conceptual que cada uno tiene, de acuerdo a su actividad profesional o laboral. Desde luego, pensemos también que los niños consultados, son los potenciales clientes de nuestra empresa del mañana.

Lo relevante es que para ninguna de estas personas, el tema tiene baja importancia, todo lo contrario.

Entonces...si el cliente es algo tan importante para una organización, debe sin duda, ser clave en la estrategia que se fije toda organización.

CAPÍTULO IV MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON CALL CENTER

4.1 Comunicación interpersonal en el trato con el cliente

La comunicación (28) es un factor fundamental en lo que respecta a una buena atención y mucho más, cuando se trata de ofrecer un servicio eficaz a nuestros clientes, a través de un centro de atención telefónica.

4.1.1 Definición de comunicación interpersonal

Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert, la definición de comunicación centra la atención en tres puntos:

- Entraña la participación de personas y para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.
- Entraña un significado compartido, lo cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a los términos que están empleando.
- La comunicación implica la utilización de símbolos, es decir gestos, sonidos, letras y números. Las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretendemos comunicar.

4.1.2 Codificación, decodificación, ruido

Analizaremos ahora, algunos términos que se manejan en la comunicación:

Codificación: se presenta cuando el emisor, traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos.

Decodificación: es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. El receptor primero tiene que aceptar el mensaje y después interpretarlo.

La **decodificación** está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad de significado del emisor.

Ruido: es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en una comunicación de la manera que fuere.

El ruido puede ser interno (el receptor no presta atención) o externo (es distorsionado por otros sonidos del ambiente).

4.1.3 Mejora de los procesos de comunicación

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican y manejan debidamente los siguientes aspectos:

Diferencia de percepción:

Es uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. Las personas tienen diferentes antecedentes en cuanto a conocimientos y experiencias, suelen percibir el mismo fenómeno, desde diferentes perspectivas.

Para poder comunicar bien un mensaje, las palabras usadas deben tomar el mismo significado para el emisor y receptor, por ejemplo el término en breve, puede significar un par de días para uno y unas semanas para otro.

Como superar las diferencias de percepción:

La **empatía** sería contemplar la situación con el punto de vista de la otra parte y demorar las reacciones hasta que se ha ponderado la información pertinente, lo cual servirá para reducir ambigüedades.

Para superar las diferencias de lenguaje, es muy útil para el receptor, que **confirme** los puntos básicos del mensaje o que los vuelva a precisar.

Se puede propiciar que los receptores hagan preguntas y se aclaren los puntos que no tienen muy claros.

Se debe tener **sensibilidad** para encontrar diferentes alternativas al emitir un mensaje.

Reacciones emocionales:

Las reacciones emocionales, ira, amor, odio, celos, envidia, vergüenza, influyen en la forma en que entendemos los mensajes de otros y en la forma en que influimos en otros, con nuestros mensajes.

Inconsistencias entre la comunicación verbal y no verbal:

Los mensajes que enviamos y recibimos están sujetos a la influencia de factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la diferencia que existe entre una persona y sus interlocutores, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos y contacto corporal. Incluso cuando nuestro mensaje es un simple buenos días, podemos transmitir distintas intenciones mediante la comunicación no verbal.

Desconfianza:

El hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje está en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor.

Si un cliente ha experimentado, una y otra vez promesas incumplidas por parte de la empresa, la efectividad de la comunicación dirigida a esta persona estará muy erosionada.

4.1.4 Elementos claves de una conversación

Resulta oportuno y como forma de redondear la comprensión del tema, resaltar algunas claves a tener en cuenta en una comunicación/ conversación:

Escucha efectiva

- Escuchar = Oír + Asimilar.
- Concentrarse; ignorar interferencias y distracciones.
- Entender que todas las consultas son importantes.
- Escuchar ideas, no sólo palabras.
- Preguntar o confirmar.

Claves de una conversación

- Brindar la información correcta, en forma clara y profesional.
- No asumir. Debemos preguntar y escuchar lo que dice el cliente.
- Pedir información con expresiones amables.
- Hablar con naturalidad y educación.
- Indagar la necesidad del cliente utilizando preguntas abiertas y cerradas.
- Proponer alternativas de solución.

Elementos claves de la comunicación

- Importancia de la Voz
- Tono de Voz
- Volumen de la Voz
- Interferencias
- Articular Claramente

Puntos Claves de la conversación

- Escuchar su tono de voz
- Preguntar por retroalimentación
- Usar las palabras eficientemente

4.2 Formas de atención al cliente

4.2.1 Personalizada o cara a cara

Es la forma de atención más antigua que existe. El perfil de la señorita o el caballero sentados en un escritorio, con voz agradable, excelente presencia, papel, lapicera en mano, pc, teléfono de apoyo que tiende a disminuir cada vez más en las empresas.

En el contacto cara a cara, serán fundamentales las actitudes positivas en el trato con el cliente como: el respeto, la ayuda desinteresada, las sonrisas amables, la capacidad de escuchar y de lograr la empatía (ponerse en los zapatos del otro).

El personal de atención al cliente debe estar preparado ya que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufra de diversos tipos de minusvalías como la sordera, parálisis, etc. que hacen "difícil" su atención, por lo que se debe servir a este tipo de cliente de la manera más natural posible.

Las instalaciones de la empresa, que corresponden al exterior de los edificios, patios, jardines y la recepción y deben apuntar a que la estadía del cliente en la empresa sea lo más placentero posible.

Desde luego la eliminación en forma total de la atención personalizada, migrando a sistemas como ser de atención telefónica, puede traer muchos dolores de cabeza a una empresa, dado que hay una franja de clientes los cuales se rehúsan a hablar con una máquina, un operador, no manejan Internet y desean hablar con alguien personalmente.

Este tipo de atención de clientes, profundiza aspectos como la confianza y la interrelación entre cliente y empleado, en función de que muchas veces existe una relación y conocimiento que data de mucho tiempo.



4.2.2 Telefónico y Call Center

Si bien la definición de Call Center se enmarca, en el ámbito tecnológico e informático, va más allá de estos aspectos e incluye al elemento humano como fundamental. Se busca brindar un servicio de atención que establezca relaciones de mutuo beneficio entre los usuarios o clientes y la organización.

Para la Cámara de Telecomunicaciones del Uruguay (29) la definición de Call Center, se explica porque la globalización, la necesidad de las empresas de concentrarse en el negocio principal ha llevado a que muchas de ellas deleguen el contacto con clientes en un área especializada que normalmente se terceriza.



Ese contacto con los clientes hace que hoy los Call Centers dejen de llamarse así para llamarse contact centers, es el contacto con el cliente de todas las formas, no solo a través del teléfono sino también a través de Internet, cada vez más a través de Internet. Las empresas tercerizan para pasar a dedicarse a su a su negocio principal.

4.2.3 Vía carta tradicional

Es una de las vías de acceso, que tiende a desaparecer, en función de los avances en las tecnologías de la información que se vienen experimentando.

Se utilizan principalmente para comunicaciones de parte de los clientes hacia la empresa, que desean sean recibidas por una persona en particular, generalmente cuando tienen un tenor de queja o felicitación destacada y desean sean recibidas por un alto mando (Supervisor, Gerente, etc.).

En cuanto a la correspondencia que se envía desde la empresa a los clientes, la misma debe dirigirse a cada cliente en forma particular y no entregada como folletos o similares, lo cual gracias a los procesadores de texto esto es muy fácil actualmente. No se debe considerar al cliente como un número más al que hay que enviarle correspondencia.



4.2.4 Vía Internet

Para acercarse a los clientes, las compañías han multiplicado los canales de atención, mediante su Web, el correo electrónico y ahora también mediante videoconferencia.

Las empresas cuentan con correos electrónicos, con las cuales los clientes pueden contactarse.

A su vez las empresas que cuentan con páginas Web, normalmente tienen opciones o formularios predeterminados que les permiten mandar un correo con consultas, solicitudes o reclamos que serán centralizados en la empresa y respondidos por una persona responsable.

Para las video llamadas se accede desde la página de Internet de la empresas accede a una sección que habilita una conexión por videoconferencia. Una WebCam, un micrófono y unos parlantes son los requisitos necesarios para acceder al servicio.

No es necesario instalar ningún programa adicional. Cuando el usuario se conecta se carga uno que permite charlar y ver al operador al otro lado de la pantalla.

4.3 Apoyo tecnológico en la plataforma de atención al Cliente

Básicamente los componentes de los Call Centers (30) se distinguen según su configuración, a saber:

IVR (Interactive Voice Response o sistema interactivo de respuesta de voz). Es un conjunto de hardware y software que se encarga de recibir llamados a una empresa (normalmente se utiliza el término inbound para las llamadas entrantes y outbound para las salientes). Cuando una persona a través de un teléfono se contacta con un operador automático o de voz grabada que nos va dando opciones para seleccionar, estará en contacto con un IVR. Dentro de estos IVR, habrá opciones por las que el cliente podrá resolver su consulta o solicitud en forma automática y otras en las cuales requerirá un pasaje a operador telefónico.

Un ejemplo bien simple: si llamamos para solicitar un servicio a una empresa xx, una grabación nos dice digite opción 1 si desea solicitar el producto en forma automática o y digite 2 si desea consultar por otros servicios (en esta segunda opción pasaremos a un operador para que nos atienda).

Servidor CTI (Computer Telephone Integration): cumple la función de coordinar todos los componentes hardware y software del Call Center. Es el servidor que por ejemplo imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requieran. De aquí se sacarán datos para la confección de los indicadores que enumeraremos para el control de gestión.

Central telefónica: sería un aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una empresa y las distribuye a los distintos puestos de trabajo.

Normalmente hay una telefonista que recibe los llamados y los deriva a las personas que correspondan a través de internos predeterminados que cada una de las áreas o empleados poseen. Adicionalmente las centrales tienen pregrabados mensajes y opciones que posibilitan a la persona que llama a dicha central a marcar directamente el número de interno y entrar sin tener que ser atendido por dicha telefonista.

Estación de trabajo de los agentes: serían cada uno de los puestos de operación donde se ubica cada uno de los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los distintos usuarios o clientes.

Servidor Base de Datos: es donde se almacena la información de los clientes, también conocido como Data Warehouse.

Sistemas informáticos específicos: son aplicaciones desarrolladas para dar soporte a operativas o actividades específicas por ejemplo, transacciones bancarias, ventas, informaciones, consultas de saldos, impresiones de facturas, pasajes aéreos, etc.

ACD: es una distribución automática de llamadas.

El propósito de un ACD (31) es distribuir uniformemente las llamadas telefónicas entrantes, entre agentes disponibles en centros de llamadas.

Esto permite que el volumen de trabajo a ser compartida por igual entre los agentes de centros de llamadas y minimiza el tiempo dedicado por los comunicantes en la celebración de las colas.

Claramente existen Call Centers de distinta complejidad dependiendo de las características y los objetivos que persiga la empresa. Es posible encontrar desde la atención telefónica y la persona que atiende la llamada usa la computadora para digitar datos y extraer información, hasta sistemas más complejos donde permite la grabación de la llamada y el despliegue en pantalla de datos históricos del cliente o la derivación de la llamada en función del tema de interés a otro operador.

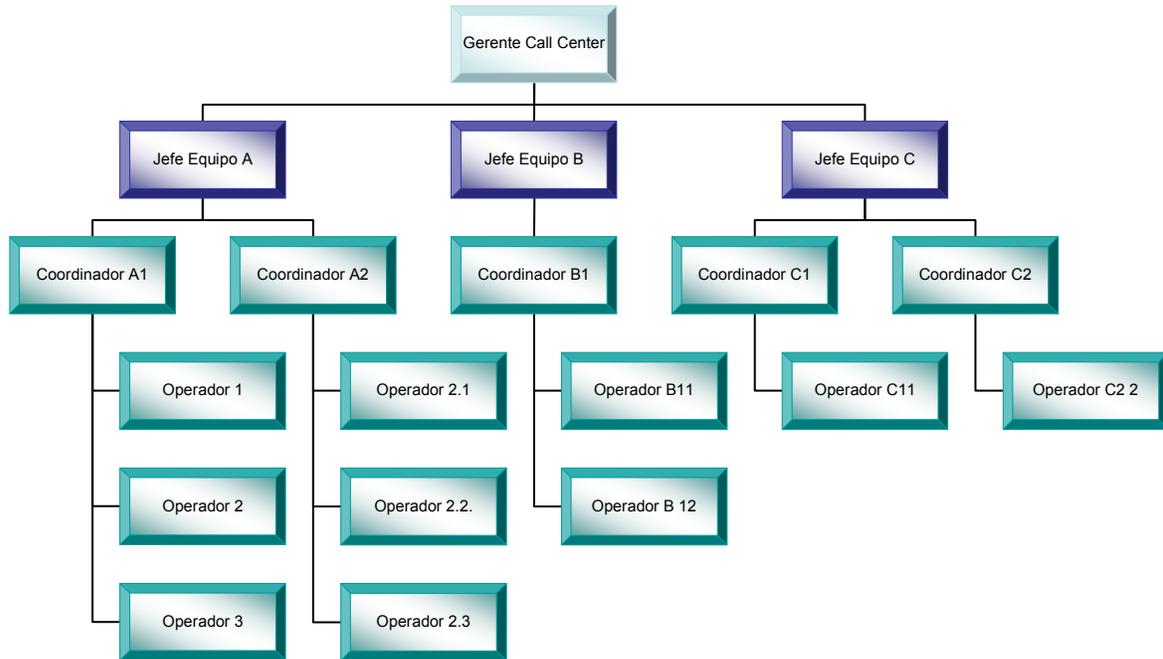
Desde el punto de vista tecnológico los Call Centers, han progresado desde instalaciones de atención manual pasando por la automatización de respuestas rutinarias, integración de voz y datos, software especializado para aplicaciones específicas de los agentes.

Además de la recepción de llamadas, se pueden realizar llamadas salientes u outbounds, para marketing, encuestas, promociones, ventas de productos y servicios, utilizando las bases de datos disponibles.

4.4 Organigrama tipo de Call Center

En el Call Center Avanza (32) el organigrama es amplio, y consta de varios cargos. Los Jefes de Equipo se encargan de gestionar a los coordinadores, que a la vez gestionan a los operadores. El Jefe de Equipo tiene que encargarse de que los coordinadores lleven bien el equipo, y que todas las operativas se cumplan. Además están en contacto con los interlocutores de sus clientes. Por ejemplo se comunican con gente de Telefónica Móviles de España, quienes les dan las directrices de cómo proceder en distintas campañas u operativas. Y de

ahí ellos se las trasladan a los coordinadores, quines se las transmiten a los operadores.



4.5 Descripciones de puestos

4.5.1 Concepto

La descripción de puestos se ocupa de describir el contenido del puesto o posición, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por que lo hace; dejando por escrito normalmente en un formulario predeterminado, las tareas o atribuciones que conforman el puesto, dándole así un carácter que lo distingue del resto de los demás puestos de la organización.

Para cada una de las descripciones de puestos, se definen las escalas de retribuciones o salarios acordes a cada puesto. Dichas escalas tienen en general, un mínimo y un máximo, dependiendo de diferentes factores, por ejemplo personas que tuvieron determinados aumentos en el pasado producto de promociones, etc. y cuyos salarios están por encima de otras personas que ocupan el mismo puesto, pero tienen menos años de trabajo en la empresa y por lo tanto un salario menor (esto sin tomar en cuenta la prima por antigüedad que pueden pagar determinadas empresas). Se determinarán por ejemplo escalas de retribuciones para Operadores Junior, Operadores Senior, Supervisores, Gerentes, etc.

4.5.2 Ejemplificación de requerimientos por puestos

Para ejemplificar cuales son los requisitos de los puestos que tienen relación con los Call Centers, a continuación se adjuntan algunos clasificados de Uruguay y otros países de América (33), para la selección de empleados, cuales son los estudios requeridos, responsabilidad y tareas del puesto, beneficios asociados al mismo, etc.

Call Center

País/Ciudad: Perú, Lima, Lima

Área: Call Center

Tipo de puesto: Part-time

Sexo: Femenino

Vacantes: 10

Salario:

Descripción del aviso de empleo:

Empresa Outsourcing requiere señoritas para trabajar en Call Center, que tengan experiencia en call center o teleoperadoras (Mínimo 1 año de experiencia), manejo de office a nivel usuario, con buen timbre de voz (melódico), buena fluidez verbal y sobretodo responsables.

Edad a partir de 18 años.

El horario de trabajo es bien full time o part time

Representante Atención Telefónica Importante Empresa de Servicios

País/Ciudad: Argentina, Olivos

Área: Call Center

Tipo de puesto: Part-time

Sexo:

Vacantes: 10

Salario:

Descripción del aviso de empleo:

Empresa de Servicios busca Representantes de Atención Telefónica a clientes.

Nos orientamos a jóvenes con excelente nivel de comunicación, experiencia en puestos similares.

Deben contar con muy buena dicción y manejo de pc. Se valorarán estudios y/o actividades de orientación social.

Tareas: Resolución y derivación de consultas y/o reclamos, asesoramientos general sobre productos y servicios específicos.

Se ofrecen:

Turnos de 6hs lunes a viernes de 9 a 15hs/15 a 21hs + sábado por medio.
Relación de dependencia
Excelentes condiciones remunerativas.

.....

Empresa	Adecco
Para Trabajar En	Montevideo, Uruguay
Referencia	797-36
	Para importante empresa multinacional del rubro call center próxima a instalarse en Las Piedras - Canelones
	Operador Call Center
	Requisitos:
	- Estudiantes a nivel terciario o técnico (no excluyente).
	- Buen perfil comercial orientado a la venta de servicios.
	- Se valorará dominio de herramientas informáticas (windows, Office).
	- Experiencia previa en venta telefónica y/o atención al cliente.
	- Se requiere experiencia en call center (no excluyente).
Descripción del Trabajo	- Disponibilidad para trabajar de Lunes a Sábados.
	El puesto implica la responsabilidad de emisión de llamadas para el asesoramiento, información y venta de productos o servicios.
	Se Ofrece:
	- La posibilidad de incorporarse a una empresa internacional del área de servicios, en pleno proceso de expansión.
	- Los puestos son estables, con remuneración acorde y posibilidades de desarrollo profesional.
	Adjuntar:
	- CV
Puestos Vacantes	1
Edad	(No especificada)
Nivel de Estudio	Terciario Incompleto
Formación Universitaria	(Ninguno)
Formación Técnica	(Ninguno)
Idiomas	(Ninguno)
Conocimientos	Atención al Cliente Call Center Ofimática en General

Director Call Center Special Outsourcing Services SA de CV

País/Ciudad: México, Estado de México, Tlalnepantla

Área: Call Center

Tipo de puesto:

Tiempo Completo

Vacantes: 1

Salario:

Descripción del aviso de empleo:

Importante empresa internacional seleccionará joven profesional Lic. en Administración, Economía, o afín.

REQUISITOS

Manejo de Call Center, gestión de supervisores y operadores de ventas en una operación mínima de 700 posiciones para servicios Inbound y Outbound.

Edad: 30 a 54 años

Inglés avanzado

Experiencia mínima de 1 año a nivel de Gerente de Operaciones o 2 años como Coordinador de Campañas con un mínimo de 300 posiciones.

Conocimiento de indicadores operativos Inbound y Outbound (SPH, conversión, adherencia, Abandono, Ocupación, Rotación, etc.).

Elaboración de dimensionamiento de servicio y forecast de productividad.

Elaboración de presentaciones ejecutivas a clientes.

Manejo de estrategias en ventas Outbound para optimización de SPH, calidad, rotación y ausentismo.

OFRECEMOS

Crecimiento profesional

Excelente ambiente de trabajo

Atractivo sueldo

Prestaciones de ley

4.6 Tendencias actuales de Call Centers según Manpower

Para la empresa Manpower (34), los Call Center "son parte integral de los planes estratégicos corporativos. La implementación de dichos planes estratégicos requieren personal capacitado, ya que éstos son el corazón del éxito del centro de atención de clientes.

La identificación de los factores de éxito necesarios para los representantes o agentes de atención telefónica, son el primer factor en el desarrollo de una estrategia efectiva que fomentará el servicio, a la vez que controla costos.

Los costos del personal son la parte más grande del presupuesto, generalmente ascienden a un 60 o 70%.

Manpower desarrolla estudios a nivel mundial para conocer la tendencia y necesidades que se tienen en los Call Centers.

El enfoque de los estudios se basa en los dos aspectos más importantes para comprender las necesidades del personal del Centro:

4.6.1 Tendencias sobre el personal

- Capacitación
- Integración de personal (permanente y suplente)
- Educación mínima exigida
- Nivel de idiomas requerido

4.6.2 Factores de éxito

El establecimiento de tareas similares confirma que la tendencia se centra en el manejo de los clientes y la maximización del valor de cada contacto con ellos.

La identificación de estos factores es la clave para el desarrollo del sistema de medición, selección y desempeño efectivos que permitirá a los empleados proporcionar servicio de calidad al cliente.

El tipo de call center más buscado es el del Agente Universal que provee servicio de calidad y asegura que el cliente recibe las respuestas que busca.

4.6.3 Retos de un Call Center

Los representantes del Call Center deben tener: habilidades "blandas" y "habilidades duras"

Habilidades blandas: adquiridas a lo largo de la experiencia o que son inherentes a la personalidad.

Ejemplo: profesionalismo, cortesía, atención, habilidad de escucha e incluso de pensar, hablar y teclear al mismo tiempo.

Difíciles más no imposibles de desarrollar, por medio de la capacitación.

Habilidades "duras", aquellas tales como tecleado de datos alfa numéricos o seguimiento de políticas y procedimientos.

Se requieren medir cuidadosamente, por medio de procedimientos bien diseñados.

También esenciales en el desarrollo de los "agentes universales".

Si se encuentran débiles, la capacitación puede darse para reforzar estas áreas."

En definitiva los siguientes son retos de un Call Center:

- Capacitación
- Reclutamiento
- Habilidades
- Empowerment
- Monitoreo de la calidad
- Calidad

4.6.4 Tareas comunes

1. Resolución de problemas
2. Responder preguntas
3. Procesar solicitudes
4. Tomar solicitudes por teléfono
5. Hacer preguntas y recopilar información
6. Acceder a archivos de cuentas
7. Procesar datos numéricos
8. Editar/actualizar cuentas
9. Procesar información
10. Utilizar materiales de referencia

4.7 Monitoreo de llamados para medir performance de los operadores

4.7.1 Objetivo

El objetivo de monitorear los llamados que atienden los operadores es determinar las habilidades de los representantes para: mantener un trato cortés y amable, el tono de voz utilizado, la pronunciación, el manejo de las necesidades de los clientes, si escucha y responde, la presentación de los servicios en forma profesional, si es atento con el cliente, si determina las necesidades de los clientes, el ritmo de la conversación, si logra empatía con el cliente, etc.

Se evalúan de acuerdo a estándares de calidad previamente establecidos y conocidos por los operadores. Por ejemplo, no podremos decirle a un operador en un feedback de monitoreo, que habla muy rápido, si por otro lado se le da un estándar de respuesta al cliente que no puede superar los xx segundos, con lo cual lo estaremos llevando a que conteste muy rápido, para no pasarse de ese estándar.

Adicionalmente los monitoreos son excelentes herramientas para determinar necesidades de los clientes, determinar quejas o consultas reiterativas, problemas que plantean los clientes, motivos de enojos, impacto de promociones, etc., etc., lo cual permitirá al resto de las áreas de la empresa involucrarse y dar respuesta, ofrecer posibles soluciones y proponer planes de acción para los ítems que requieran mejoras.

4.7.2 Utilidad y aplicación

Para que un call center, por ejemplo, pueda asegurar una calidad óptima de atención de sus operadores es necesario trabajar con ellos directamente sobre la responsabilidad, la resolución y el seguimiento eficiente de las llamadas. Además, para lograrlo hay que tener en cuenta:

- * Pautas de trabajo y atención bien definidas y claras.
- * Respeto por los clientes y la calidad.
- * Disponer de personal altamente calificado en el procedimiento de monitoreo de agentes.

El monitoreo a cargo de personal idóneo y ajeno a la propia empresa (proceso tercerizado) hace que los resultados siempre sean totalmente imparciales y calificados.

Normalmente el monitoreo se realiza, mediante grabaciones de llamados que posteriormente se escuchan por un grupo especializado e independiente, de quienes tienen participación directa en la actividad de atención a los clientes a los efectos de poder brindar una visión y opinión objetiva respecto a las llamadas escuchadas.

Otra opción utilizada para monitorear llamadas, es realizar escuchas de llamados en línea (es decir mientras el operador está hablando con el cliente).

Tanto el cliente como el operador, son avisados desde el vamos, que sus llamados pueden ser grabados o monitoreados con fines de calidad y evaluación del servicio.

4.7.3 Resultados que se obtienen

Es importante implementar este procedimiento de monitoreo de llamadas en los call centers, ya que esto brindará un servicio diferencial que aumenta el valor percibido de la empresa.

4.7.4 Ejemplo de aplicación

Se evalúan diferentes aspectos de la atención del operador al cliente y se califican de acuerdo a una escala predeterminada, por ejemplo del 1 al 4. Además se incluye un espacio para anotar observaciones y luego se obtiene un ranking final, promedio de las calificaciones obtenidas en cada aspecto:

Modalidad expresiva

Se expresa con claridad

Es cordial y amable

Emplea vocabulario específico interno

Reglas de cortesía

Utiliza saludo inicial y despedida

Se disculpa frente a una demora

Agradece cuando hace repetir un dato

Actitud hacia el cliente

Sabe manejar a un cliente conflictivo
Muestra respeto y tolerancia al cliente

Actitud frente al requerimiento/reclamo del cliente

Se compromete
Responde con explicaciones claras y concretas
Tiene capacidad de respuesta

Manejo de la información

Conoce las respuestas requeridas
Consulta cuando es necesario
Chequea la operación/reclamo con el cliente

Desenvolvimiento

Desenvolvimiento práctico
Manejo del tiempo
Profesionalismo

Formulario base para monitoreo de llamados telefónicos

Nombre del operador:	1	2	3	4	Observaciones
Modalidad expresiva					
Reglas de cortesía					
Actitud hacia el cliente					
Actitud frente al reclamo del cliente					
Manejo de la información					
Desenvolvimiento					

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno

CAPÍTULO V SITUACIÓN RELEVADA EN URUGUAY

5.1 Call Centers en Uruguay

5.1.1 Call Centers instalados en Empresas en nuestro país

Los centros de atención telefónica, generan 4.000 puestos de trabajo en Uruguay en el primer semestre del 2007 y la Cámara de las Telecomunicaciones apostaba a duplicarlos (35).

El desafío que se plantea la Cámara son 10.000 puestos de trabajo en un plazo de entre un año, y un año y medio.

Los call centers son un negocio creciente, muy promisorio en Montevideo, toda una tendencia desde hace algunos años en Uruguay.

En total, en Uruguay en 2007 había unos 13 call centers instalados, de los cuales internacionales eran cuatro o cinco y el resto locales. Son call centers que tienen su trabajo en la atención del cliente, en la profesionalización de la atención del cliente; sin incluir los call centers que tienen algunos bancos o algunas empresas.

De esos 13 o 14 call centers algunos están en Zonamérica, RCI y Sabre, los más importantes, y estiman que deben de tener unos 2.000 puestos de trabajo, y los que están instalados fuera de Zonamérica, los que están en Montevideo, estiman deben de tener otros 2.000 puestos de trabajo.

Sin contar las inversiones que se anunciaron en el 2007, se estima pueden generar 1.000 puestos más. En poco tiempo deberíamos llegar a tener entre 4.500 y 5.000 puestos de trabajo.

Hay por lo menos un par de clases de call centers, por un lado están las empresas que instalan sus propios call centers en Uruguay, por ejemplo Sabre y se podría mencionar a Tata Consultancy Services, pero también hay empresas que instalan un call center para vender el servicio a varias compañías.

Existen compañías muy grandes que tienen un call center que atiende su propio producto. Es el caso de Sabre, que atiende el producto específico para compañías aéreas y agencias de viajes; de RCI, que se dedica a campañas de vacaciones; y el caso de Tata, que atiende con su call center la demanda del help desk, toda la parte de consultas de sus usuarios.

A su vez hay otro tipo de call centers que atienden con profesionalidad algo muy técnico y se instalan para brindar servicios al extranjero o a Uruguay, a otras empresas y servicios tercerizados de atención telefónica. De todo tipo, comercialización de campañas, encuestas de opinión, atención a sus clientes, o ventas telefónicas.

Con Argentina existe una diferencia importante, porque desde hace años ellos tienen una política definida en el ámbito del gobierno. Hace más de diez años que se dieron cuenta de que la generación de empleo a través de los call centers es algo inevitable, son generadores de empleo natos. Es el caso de

Córdoba, donde debe de haber 18.000 puestos de trabajo, de Buenos Aires, que debe de tener 20.000, de Rosario y Mendoza, que también compiten en trasladar call centers dentro de Argentina.

Mucha gente le llama Córdoba la Docta, y el empleo del call center es muy importante para estudiantes universitarios, se define al empleo del call center como el primer empleo de un estudiante universitario. Por lo general son empleos de seis horas.

En cuanto a los tipos de salarios que se pagan, se han manejado números muy distintos, por ejemplo no todos pagan 600 o 700 dólares por mes, como Sabre o Tata.

Los niveles salariales dependen de la matriz de costos del call center.

Un call center tiene distintos componentes en sus costos, los cuales hay que tratar de mejorar, en primer lugar la competitividad como país y a su vez reducir costos para incrementar los salarios, que son la variable más frágil en todo esto. Hay costos tecnológicos, y la tecnología en Uruguay es cara, es toda importada; costos de comunicaciones, campo en el que aún existe déficit, la oferta es restringida para el acceso a Internet, hay mucho por hacer para abaratar los costos de Internet. Y también la competencia con otros países de la región, si de los call centers del exterior vienen a buscar a Uruguay, la competitividad se maneja también a escala de precios, y al 2007 los salarios rondaban entre 6.000 y 7.000 pesos para seis horas, y para mano de obra por lo general estudiantes. Ese es el entorno, en algunos puede ser un poco más y en otros menos, pero el eje está por ahí.

Dentro de los Call Centers hay distintas actividades, y en función de las distintas capacidades y actividades está el nivel de remuneración.

Los call centers que están en Zonamérica necesitan una capacitación y un entrenamiento muy importante, otros necesitan un idioma nativo en especial, tal como inglés o cualquier otro, ruso, ucraniano, portugués, etcétera. Eso también se rige por la regla de oferta y demanda, y no es tanta la oferta que tenemos en Uruguay en ese aspecto.

Los call centers que están instalados en plaza, que trabajan para empresas locales o para el exterior, tienen un menor grado de exigencia.

Normalmente estos trabajos son las primeras experiencias laborales, es difícil la inserción al mercado laboral, y estas primeras experiencias en un call center son muy positivas. También se da en personas de 50 años para arriba, a veces mujeres, que obtienen una muy buena profesionalidad llenando huecos que el espectro laboral a veces deja libres. Eso es muy importante para la sociedad.

José Pedro Derregibus plantea el objetivo mirar al interior y dice "Si uno ve la pirámide estaría en el interior, hay mucha gente en esa situación".

Pensando en el interior y analizando que en Argentina de los 40.000 puestos de trabajo que se han generado en call centers en ese país, casi la mitad, 18.000, están en Córdoba. ¿Cómo explica esto? Porque Córdoba tiene la "contra" de no ser la capital. Antes mencionaban que es un centro universitario fuerte y que para los estudiantes universitarios como primer empleo esos call centers son una oportunidad. Pero hay otro detalle que los cordobeses tienen que vencer, que es su "cantito", entendiendo que para

hablar español en un call center más bien se demanda el español neutro. ¿Cómo se explica lo de Córdoba en Argentina?

La CTU responde que es cierto lo del español neutro, pero hay que tener en cuenta otras cosas también. Cuando un inversor del exterior analiza adónde va a ir, tiene en cuenta una cantidad de factores. Córdoba los tuvo presente. En 2002 hizo normativas de beneficio tributario, exención de pago de impuestos sobre ingresos brutos por diez años a quien efectivamente se implantara en el lugar. Se suma a eso que se pueden dar facilidades locativas, tributos departamentales, capacitación específica. Una legislación de protección de datos, que no es menor. Todo eso, toda la mezcla de esos diferentes factores hace que un inversor, una empresa dedicada a los servicios de call centers cuando busca dónde asentarse, se incline hacia uno u otro lado. Eso es lo que estamos buscando nosotros, cómo hacer para que la balanza se incline hacia nuestro país.

Reclaman que a Uruguay le falta tratamiento tributario, dice la CTU. Hay que distinguir que esto no es en lugar de, no es que se deje de pagar algo, sino que si esto no existiese, se lograrían ingresos por una cantidad de vías.

Como en todos los negocios, un inversor analiza una cantidad de factores, y hay cosas que lo inclinan más a ir a un lado que a otro.

Por ejemplo, legislación sobre protección de datos, esto es muy importante para toda la Comunidad Europea, Argentina lo tiene nuevamente. Desde la Cámara se ha impulsado un proyecto de protección de hábeas, lo exige la Comunidad Europea para que desde otro país se puedan manejar sus bases de datos.

El objetivo de la CTU es lograr el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones. Los call centers son un grupo muy importante dentro de la Cámara y permanentemente estamos viendo qué nuevas posibilidades de desarrollo del sector podemos ofrecer.

Dentro de Flores, encontraron interlocutores válidos y con muchas ganas de hacer cosas en materia de inversiones. Comenzaron a hablar con ellos para ver qué atractivo pueden brindarles a los inversores, a las empresas que quieran instalarse en ese departamento.

En la conversación con el Intendente de Flores, Doctor Armando Castaingdebat, quien manifestó que fueron a ver que era Zonamérica por dentro, para entender que cosas podían hacer en su departamento.

Inmediatamente se contactaron con la CTU, comenzaron el diálogo y vieron cómo podían posicionarse regionalmente, cómo podían hacer atractivo Flores, centro del país, para la instalación de call centers.

Esto tenía dos patas, una eran los call centers ya funcionando en la capital y cómo podían ser un apoyo para los estudiantes del interior que están estudiando con mucho sacrificio, ser el nexos para ocupar algunos de esos puestos de trabajo. De esas conversaciones salió que ofrecían la capacitación del personal de acuerdo con el pedido, hay una variedad y una diversidad muy grande en cuanto a requerimientos de formación para los diferentes call centers y consideraron que teniendo la materia prima en el interior la podían capacitar hacia determinado trabajo.

Además de todas las otras ventajas que podían dar, llámense locación, ya sea exoneración de algunos tributos departamentales, y la gran ventaja de que el interior estaba en condiciones de absorber salarios un poco menores que Montevideo.

En el interior, para empezar, no hay que tomar un ómnibus para ir a trabajar, un ómnibus ida y vuelta cinco días a la semana. En el interior los estudiantes no pagan alojamiento, comen en la casa. Puede ser un complemento, sin perder de vista que es la primera oportunidad laboral o algo muy interesante, que es el retorno al trabajo de un sector para el que hoy es muy difícil conseguir trabajo, como pueden ser mayores de 45, 50 años, sobre todo mujeres. Puede ser una alternativa muy interesante. Son 6.000 o 7.000 pesos por seis horas de trabajo.

Vieron que era un complemento, una cifra que puede ser atractiva para apuntar a un mercado laboral desde un nicho específico, jóvenes estudiantes o no estudiantes, como primera oportunidad laboral.

En el caso de Trinidad y de Flores, se preguntaban ¿Qué análisis hacen con respecto a la disponibilidad de trabajadores? Lo encararon al revés, de acuerdo con lo que podían conseguir es que estaban dispuestos a preparar la gente.

Desde luego, una firma como Atento, que de un día para otro necesita 1.000 empleados, capaz que no estaban en condiciones de dar esa respuesta, pero sí de irse preparando, no solo como departamento sino como región, porque Durazno está a 37 kilómetros, Paso de los Toros está un poquitito más lejos, Young un poquitito, Cardona para el costado, un nicho de población que hoy tiene muy pocas posibilidades laborales. Lo vieron sumamente interesante y por eso estaban tan avanzados, por lo menos en conversaciones con la CTU.

Unos cuantos call centers han demostrado interés en instalarse en Flores, en Trinidad específicamente. El tema pasa por educación, capacitación, no se puede generar un empleo de call center de un día para otro, hay que capacitar. Y para capacitar hay todo un proceso, y dentro de ese proceso tenemos la disposición del Centro Comercial de Flores.

Y dentro de la Cámara hay convenios para capacitación gratuita de los empleados que se necesite contratar. Teniendo la gente capacitada y educada el trabajo viene solo.

Hay terrenos en los que como región saben que no pueden competir, pero el call center es una pata de ese desarrollo tecnológico al que apuntan en la capacitación de los jóvenes. Hoy no es necesario ir a la capital para trabajar, no es necesario salir del país para trabajar. Con esas posibilidades que se están dando en el mundo laboral la intención es posicionar el departamento, y la región. Notan una oportunidad muy interesante de explorar que los pone en igualdad de condiciones incluso frente a aquellos que son más grandes o que tienen otras posibilidades. Por eso lo están explorando como una experiencia y una posibilidad sumamente interesante.

Un call center implica una inversión de dos o tres millones de dólares. Inversiones 500 veces menores generan dos o tres veces la cantidad de puestos de trabajo que una planta de celulosa.

Es muy importante, la diferencia entre una planta como la que se menciona y un call center (incluso otra industria de telecomunicaciones) es que la inversión inicial no es tan grande, pero tiene costos importantes en recursos humanos. Entienden que esa es una de las cosas que necesita nuestro país, generar más puestos de trabajo.

La contracara de todas estas ventajas es la volatilidad, porque si la inversión es muy baja, dos o tres millones de dólares, ¿qué problema tiene una de estas empresas en determinado momento de decir: "Me ofrecen mejores condiciones en frente, cierro y me voy"? ¿Cómo observan ese detalle, que también forma parte del análisis?

A lo que responde que el país tiene que ser suficientemente inteligente para lograr que esas inversiones queden en forma permanente. Córdoba hizo excepciones por diez años en una normativa de 2002.

La CTU se plantea que el tema de los call centers tiene que estar en las misiones que salen al exterior, dado que ARG lo hace y según dicen, por eso nos van ganando.

El principal factor por el cual las empresas industrializadas deciden tercerizar sus servicios de atención de clientes, en las economías emergentes, es la reducción de costos.

De acuerdo a un estudio de la consultora Deloitte Research publicado en el suplemento Café y Negocios de El Observador en Mayo de 2004, 53% de las compañías, deciden tercerizar estas áreas por la reducción de costos que llega hasta el 40% en algunos casos. Según la consultora, hasta el 2008 se podrían crear 15.000 puestos de trabajo por la instalación de Call Centers.

5.1.1.1 ANTEL

La Administración Nacional de Telecomunicaciones, ANTEL (36), es una empresa propiedad del Estado uruguayo creada el 25 de julio de 1974, cuyo cometido fundamental es la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones en el territorio nacional. Desde sus inicios se ha caracterizado por ser una empresa de vanguardia, incorporando soluciones tecnológicas de última generación.

Su gama de servicios y el desarrollo de todos los negocios basados en las tecnologías de telecomunicaciones y de información, posibilita la satisfacción de los clientes y el crecimiento de toda la sociedad.

Su política, para los clientes es dar la mayor prioridad a la atención al cliente, apuntando a las necesidades de los distintos segmentos, mejorando la comercialización de los servicios y las comunicaciones con los clientes.

ANTEL vende telecomunicaciones y para ellos tener un Call Center (37) implica vender información. Para ANTEL en concreto es muy importante, porque la mayor parte de atención al público se hace a través del Call Center y más ahora dado que están tratando de orientar la empresa al cliente.

5.1.1.2 Call Center Casa Tr3s

La empresa Casa Tr3s (37) es uruguaya, está instalada hace más de 8 años en plaza y brinda servicios a través de su Call Center ubicado en Montevideo. Dentro de la oferta de la empresa se destacan servicios como: Marketing relacional, ventas de productos y servicios, tele-cobranzas, encuestas, campañas de fidelización de clientes, recupero de carteras, etc.

Se autodenominan como Contact Center (38), ya que se utilizan todas las herramientas necesarias para la comunicación de las empresas con sus clientes, y los clientes con las empresas. Esta compañía cuenta con una larga trayectoria en el mercado local y regional en el ámbito de los servicios tercerizados.

Le brindan un servicio a medida a las empresas. Es decir adaptan el servicio, dependiendo de las necesidades que la empresa tiene. Dependiendo de cuál es la necesidad, continuidad de servicio, y hasta las preferencias del cliente, ya que algunos necesitan que les den un producto terminado, y otros requieren que el Call Center externo realice parte del trabajo, y prefieren que el resto lo hagan sus empleados.

Tienen capacidad para atender 2.600.000 contactos por mes, disponen además de sistemas informáticos compatibles con los avances en materia de telecomunicaciones. Estas capacidades les permiten ofrecer soluciones diferenciadas y customizadas para fortalecer el relacionamiento entre empresas y sus clientes, sin importar el lugar en el mundo donde se encuentre la empresa.

La política es la calidad de servicios. Que las empresas realicen una tercerización de servicios es un riesgo, ya que deben cuidar los clientes de sus clientes.

Explican que en un Call Center hay muchos puestos de trabajos que no son sólo los de operadores. Existe la necesidad de ocupar personas en puestos administrativos, cadetes, limpieza, entre otros. Esta es una buena diferencia con otras industrias, las cuales necesitan más máquinas.

Para Casa Tr3s, el fenómeno que está pasando en Latinoamérica es que el mercado europeo está haciendo outsourcing (tercerización) de sus clientes. En vez de atender a sus clientes en su país de origen, los está sacando para otros países, preferentemente Latinoamérica. Lo que motiva esto es un tema de costos. Además de este tema de costos dicen, es un problema de saturación. Si bien se emplea mucha mano de obra, y en muchos casos es la primera experiencia laboral, para la gente joven, también existen trabajadores dentro del sistema que son mayores, también es cierto que hay un límite.

5.1.1.3 Call Center Avanza

De acuerdo a lo que expone en su portal de Internet (32): Avanza es una Compañía española de ámbito internacional, con sólidos conocimientos multisectoriales, especializada en Externalización de Servicios, gestión de Contact Centers, servicios Off-Shore y Soluciones de Recursos Humanos, que aporta a sus clientes la experiencia de un gran equipo de profesionales.

Desde sus comienzos Avanza (38) lleva a cabo un riguroso control en la gestión de las actividades que presta y una política de recursos humanos ofreciendo soluciones integrales en la externalización de servicios a través de sus diferentes líneas de negocio.

Avanza gestiona las actividades auxiliares del cliente, permitiendo que se centre en las tareas propias de su negocio.

Ayuda a incrementar la rentabilidad de las empresas, evitándole grandes inversiones en activos y a beneficiarse de una reducción de costos variables.

Sus servicios giran en torno al telemarketing, outsourcing (tercerización) y empresa de trabajo temporal. Desde el 2006 tomó la decisión de radicarse en Uruguay. En España la compañía cuenta con centros de trabajo ubicados en ciudades como Madrid y Barcelona. Es integrante de la Cámara de Telecomunicaciones del Uruguay, desde donde se impulsa la iniciativa de instalar centros en el interior.

Seleccionaron a Uruguay para instalarse por cumplir con varias condicionantes. Un tema de tranquilidad política y económica, así como por el buen nivel cultural con el que cuenta este país.

Los horarios son de los más diversos. Por ser España el principal cliente, trabajan con el horario español. Tienen unos veinte o veinticinco horarios diferentes para los teleoperadores, más los diferentes puestos de coordinadores, formadores, auditores, administración, entre otros puestos de trabajo.

En carga horaria tienen desde veinticuatro horas semanales, hasta cuarenta horas semanales.

Cuentan con un eje de rotación de personal bastante bajo. Se acentúa cuando hay cambios de horario con España, sobre todo con el servicio que se le brinda a Telefónica. Esto se da porque hay personas estudiando, o que cuentan con otro trabajo. Si bien se sabe que va a haber un cambio de horario, por compatibilidad de los mismos no pueden permanecer en la empresa. Las causas principales de deserción de los empleados, son que encuentran otro trabajo, o por estudio.

El ambiente de trabajo se tiene muy en cuenta por parte de la empresa española, cuentan con las instalaciones lo mejor acondicionadas posible. Además la empresa puede conceder cualquier tipo de licencias, con o sin goce de sueldo, permisos, siempre teniéndose en cuenta que se adecúen al servicio. Lo que hace que las condiciones de trabajo sean buenas, y además se busca ir las mejorando. Además se cumplen con todas las exigencias legales, a nivel salud, Ministerio de Trabajo y demás condiciones. El trabajador es parte fundamental de la empresa. Sin ellos esto no existe. Pensando en esto se les designan canales de comunicación con la empresa, ya sea por parte de sus coordinadores, que son su referencia, más allá que es su jefe y la persona que los controla, es la persona que los ayuda y les sirve de nexo y vínculo para plantear cualquier tipo de sugerencia.

Los salarios que la empresa paga a su personal, dependen de la carga horaria. En función del número de horas trabajadas se paga el salario. El valor nominal está entre los cuatro mil y siete mil pesos uruguayos, según la carga horaria. Para quienes trabajan en la sección de ventas, se les recompensa con

comisiones por venta.

La edad no es un requisito para la empresa. Lo importante son las ganas de trabajar, la dicción y el poder trabajar en la PC a nivel usuario.

En cuanto a terminología para trabajar con el medio extranjero se cuenta con diferentes glosarios, para poder saber cuales son los diferentes vocablos que se utilizan aquí o en el lugar con el que se contacta. O en la etapa de capacitación se realizan escuchas de llamadas pregrabadas. Más allá que hablamos el mismo idioma nos tenemos que entender. Muchas veces utilizamos diferentes palabras en uno u otro lugar que tenemos que adaptar para lograr esto. El año y medio de experiencia les dio la posibilidad de contar con una metodología para ser aplicada. Además de contar con la posibilidad de que los nuevos puedan escuchar a los compañeros, buscando que no exista ese contraste del cliente al operador, ni del operador al cliente.

El perfil más buscado por la empresa es el de aquellas personas que demuestren tener "una buena cordialidad orientada al cliente". Buena dicción, léxico acorde, y hablar claro. Que pueda sostener al cliente, y que se pueda manejar con las herramientas informáticas que son propias de sus clientes. Y sobre todo con la capacidad de aprender constantemente cosas nuevas.

En Avanza se rigen por parámetros de calidad muy estrictos. En definitiva lo que se busca es la calidad, y satisfacción total del cliente, dado que el público europeo es muy exigente.

5.1.2 Riesgos y oportunidades en los servicios de los Call Centers

Los Call centers, o centros de atención de llamadas, aumentaron en Uruguay en los últimos años, generando nuevas fuentes de trabajo para el país.

Muchos call Center, trabajan realizando servicios para empresas del exterior, como los call center "Avanza" y "Atento", que reciben llamadas de Movistar y Telefónica de España, a las que le resulta más barato instalar un servicio de calidad en Uruguay, otros brindan servicios a empresas y clientes locales (públicos y privados).

Tanto en OSE como en UTE, hay centros de recepción de llamadas en OSE que atienden reclamos sobre el servicio, dudas de los clientes sobre facturas y otras consultas. En OSE hay 30 terminales de recepción telefónica, atendidas por turnos.

Existe un servicio privado de información telefónica que compite con el servicio de Informes de Guía de Antel desde 1993 es Informes 20 -0900 2020-, que entre otras áreas también responde consultas sobre direcciones y teléfonos. La empresa también realiza el servicio "Call 20", de recepción de llamadas para otras empresas. Ha trabajado con Montevideo Refrescos, Salus, Consorcio, L'Oréal y Red Pagos, entre otras.

El trabajo realizado en un Call Center puede ser considerado insalubre (39), sobre todo si es realizado en condiciones inadecuadas, porque puede ocasionar

pérdida en el oído del teleoperador. Al ser servicios que funcionan las 24 horas o trabajan para el exterior muchos teleoperadores tienen horario nocturno.

5.2 Misión y Visión de estas organizaciones en Uruguay

Para ANTEL:

Misión (36): "Brindar servicios de telecomunicaciones adecuados a las necesidades de los clientes, en forma eficiente, de calidad, a precios competitivos y que contribuyan al bienestar de los ciudadanos, al desarrollo de la cultura y la producción del país"

Visión: "Ser la empresa de telecomunicaciones líder en el Uruguay, alcanzando niveles de excelencia técnica y de gestión en el contexto internacional y contribuyendo al bienestar de la sociedad y el desarrollo del país".

Para AVANZA:

Misión (32): "Nuestra misión es ser socios estratégicos de nuestros clientes, ayudándoles a crear valor por medio de la externalización de servicios, conociendo sus necesidades, compartiendo riesgos e implantando con nuestra profesionalidad y de un modo ético, servicios especializados a su medida, que hagan que nos perciban como una empresa diferente.

Este propósito deberemos llevarlo a cabo equilibrando los intereses de nuestros empleados, clientes, accionistas y sociedad.

Visión: "Creemos en la externalización de servicios. En este mercado hay oportunidades compartiendo retos y riesgos, y ofreciendo servicios con profesionalidad."

Para Casa Tr3s:

Misión (37): "Acompañar a las empresas en sus esfuerzos por mejorar su capacidad competitiva y su penetración en el mercado, mediante el planteamiento y ejecución de acciones integrales.

Evitando a la vez, el costo y la problemática de tener que controlar un conjunto de habilidades que están fuera de su actividad económica principal".

Visión: "Responder oportuna y eficazmente a las necesidades de las empresas e instituciones que se encuentran en franco crecimiento.

Total involucramiento con nuestros clientes haciendo nuestros los objetivos planteados brindando soluciones adecuadas y profesionales para el logro de los resultados."

CAPÍTULO VI HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE CALL CENTERS

Existen diferentes mecanismos para implementar controles eficientes sobre la gestión de los Call Centers. Se utilizan para medir la performance de estos centros de atención y el desempeño de los empleados, y el cumplimiento de los objetivos fijados, con el fin de asegurar un servicio óptimo para los clientes.

Asimismo, el cliente tiene por Ley, protección en sus relaciones de consumo con terceros y la posibilidad de dirigirse a un Organismo independiente que se ocupa de la defensa del consumidor cuando se enfrenta ante una situación compleja y cuando no encuentra respuesta o solución desde de empresa de la cual es cliente.

En este capítulo se detallarán algunas de las herramientas más utilizadas en los Call Centers.

6.1 Indicadores

6.1.1 Definición

Se pueden definir a los indicadores (40) como las herramientas para clarificar y definir de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñados para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

6.1.2 Características

- Tener una base teórica o conceptual, que le permita asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende darle forma.
- Ser específicos, es decir estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar que tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder de forma de tomar decisiones pertinentes.
- Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vincularán y/o la política a la que se pretende dar seguimiento. Para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.
- Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, a que grupo de población, sector económico o producto se refieren y si la información es global o esta desagregada por sexo, edad, años, región, etc., etc..

- Estar disponibles por un tiempo considerable (al menos un año) con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas. La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos, respecto a los demás o a otros momentos.
- Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, y permitir establecer metas y convertirlas en acciones.
- No son exclusivos de una acción específica, pueden servir para estimar el impacto de dos o más hechos.
- Ser claros, de fácil comprensión para los integrantes de la empresa, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado y deben ser aceptados como expresión del fenómeno a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, forma de cálculo y métodos para su mejor entendimiento.
- Que la construcción de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas.
- Técnicamente debe ser sólido, es decir válido y confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.
- Ser sensible ante cambios en el fenómeno, tanto para mejorar como para empeorar.
- Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben) es importante considerar el costo beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que de preferencia, deben ser medibles a partir de los datos disponibles.

6.1.3 Utilidad

Los indicadores son elementos para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias, así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados.

Se enumeran a continuación algunos indicadores relacionados con los servicios que brindan los Call Centers.

6.1.4 Aplicación de indicadores a un Call Center

6.1.4.1 Volúmenes

- Cantidad mensual de reclamos
- Cantidad mensual de solicitudes
- Cantidad mensual de llamados atendidos
- Cantidad mensual de llamados abandonados
- Cantidad mensual de reclamos abiertos por motivo
- Cantidad mensual de solicitudes abiertas por motivo

Fuente: Reportes del Sistema de Atención Telefónica y de sistema para manejo de Reclamos y Solicitudes

Tamaño: 100 % de cada uno de los ítems

Estos indicadores se expresan, normalmente en números.

6.1.4.2 Niveles de Servicio

- Velocidad promedio de respuesta a los llamados
- Promedio de llamados atendidos antes de los xx segundos
- Promedio de llamados abandonados
- Niveles promedio de resolución en el primer contacto con el cliente
- Promedio de llamadas transferidas a otros sectores
- Tiempo promedio de duración de cada llamado

Fuente: Reportes del Sistema de Atención Telefónica

Tamaño: 100 % de cada uno de los ítems

Estos indicadores se expresan generalmente en porcentajes.

6.1.4.3 Productividad

- Disponibilidad del servicio de atención (funcionamiento de la herramienta)
- Tasa de ausentismo de operadores
- Tasa de ocupación de operadores
- Cantidad de llamados atendidos por operador por hora
- Promedio de horas extras por operador

Fuente: Reportes del Sistema de Atención Telefónica

Tamaño: 100 % de cada uno de los ítems

Estos indicadores se expresan generalmente en porcentajes.

6.1.4.4 Financieros

- Gastos relacionados con la Operativa y funcionamiento del Call Center

Fuente: reporte de gastos mensual del área Financiera

Tamaño: 100%

Estos indicadores se expresan en números.

6.1.4.5 Empleados

- Cantidad de Operadores Telefónicos Full Time (FT)
- Cantidad de Operadores Telefónicos Part Time (PT)
- Cantidad de operadores por turno FT y PT
- Cantidad de Supervisores y Coordinadores
- Cantidad de Supervisores y Coordinadores por Turno
- Cantidad de Gerentes

Estos indicadores se expresan en cantidad de FTE.

6.1.4.6 Satisfacción

- Satisfacción general con el servicio del Call Center
- Satisfacción general con la atención del operador
- Satisfacción general con la empresa

Fuente: Encuestas, llamadas de clientes, cartas recibidas

Tamaño: Muestra representativa

El indicador se expresa en porcentajes

6.1.4.7 Otros indicadores

- Cantidad mensual de clientes activos
- Cantidad mensual de clientes inactivos
- Cantidad mensual de clientes retenidos ante intención de baja
- Cantidad mensual de clientes dados de baja

Estos indicadores se expresa en números y/o porcentajes.

6.2 Utilización de metodología Seis Sigma

6.2.1 Ejemplo práctico de aplicación

Como vimos anteriormente existe una fórmula para cuantificar la calidad en cifras, donde cada uno de los parámetros que se miden pueden representar una o varias oportunidades, por eso se expresan los defectos por millón de oportunidades de la siguiente forma:

Defecto por millón de oportunidades = DPMO

$$\text{DPMO} = [\text{Suma defectos} / \text{Suma oportunidades}] \times 1.000.000$$

Defecto en el sentido amplio de probabilidad de defecto.

Cuando se contabilizan varios dpmo de puede calcular un dpmo global y este dpmo se puede convertir en valor sigma.

Caso práctico:

* Cantidad mensual de llamadas atendidas fuera de estándar: 300

* Cantidad mensual total de llamadas atendidas: 15.000

Dpmo: $(300/15.000) \times 1.000.000 = 20.000$

Es decir en un 1.000.000 de llamados que recibiera un Call Center, de acuerdo a los datos relevados, se atenderían 20.000 llamados fuera de estándar, lo cual no es un "issue" menor.

¿Por qué me parece interesante incluir el concepto de esta herramienta para controlar la calidad?

Justamente tomando el ejemplo anterior. Lo que se trasmite con esta herramienta es que debemos tomar con la debida responsabilidad cada error (por ejemplo demora en tiempos de ciclo de acuerdo a estándares prefijados) que cometemos en la empresa.

¿Qué pensamos/decimos naturalmente cuando cometemos errores? y bueno... fue uno solo, o dos, o tres, impactamos a pocos clientes.

¿Qué pasa si en lugar de pensar en que por ejemplo atendimos mal a un cliente extrapolamos la situación a una compañía aérea? Por ejemplo que pasa si se caen 3 aviones en un millón de oportunidades: muere mucha gente, hay un daño humano y material importantísimo, las compañías afectadas pierden prestigio, etc.).

La idea es concientizar a los empleados de la empresa, sobre la importancia del trabajo que realiza cada uno de ellos y el impacto que puede tener un error sobre la satisfacción de los clientes, pérdida de rentabilidad para la empresa, etc.

6.3 Atención y seguimiento permanente de Consultas y Reclamos

El personal que trata con clientes debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

Tener actualizados los manuales de procedimientos y catálogos destinados a clientes.

Examinar si en el funcionamiento de la empresa existen cuellos de botella, sucesivos problemas, deficiencias y tomar medidas para analizarlos y eliminarlos.

Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas de sus clientes e intentan resolverlas.

Muchas veces los representantes utilizan en la explicación de los problemas, nomenclaturas propias de los sistemas tecnológicos utilizados en el procesamiento, que los clientes obviamente desconocen, lo cual dificulta el entendimiento entre ambas partes.

La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la empresa.

Para que el servicio que el Representante brinda sea eficaz, se requiere el soporte de todas las áreas de la empresa y fundamentalmente de las áreas operativas en que intervienen en la resolución de aquellos reclamos, que requieren una investigación o análisis posterior.

Debe existir una comunicación fluida en la empresa, para que el representante esté informado de lo que sucede en la empresa en todo aquello que puede tener impacto directamente en el cliente (errores, promociones, cambios de precios, nuevas disposiciones, cambios de horarios de atención, regulaciones que modifiquen la operativa existente, problemas en las facturaciones, demoras en procesos, etc..

En algunas oportunidades y empresas se detectan algunos inconvenientes por desconexión entre las áreas de Marketing, áreas Operativas y Atención al cliente.

Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y las que comentará en su entorno. Las empresas deben estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes.

Es por ello, muy importante el manejo profesional de las preguntas del cliente, sus problemas y quejas. El representante deberá comprender las expectativas que se requieren del trabajo como Representante del Servicio de Atención al cliente.

Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes que hay que aprovechar.

La empresa debe contar con un sistema automatizado para carga, seguimiento y obtención de reportes sobre los reclamos de los clientes.

Deberá controlar que se cumplan los plazos de resolución que se manejan, analizar los tipos de reclamos que se reciben, determinar cuales son los errores o problema más recurrentes y cual es la incidencia en los clientes, con el fin de trabajar en la mejora de procesos y reducciones de tiempos de ciclo.

Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.

La empresa mediante estudios de Benchmarking (41) (Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional") y de análisis de implementación de Mejores Prácticas (un

conjunto coherente de acciones que han rendido servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados), podrá determinar su posición en el mercado, determinar cuales son los atributos que la diferencian de sus competidores, así como implementar planes de acción que se han implementado en otras empresas o países de la misma empresa con el fin de mejorar el servicio.

6.4 Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos (42) son documentos que contienen la descripción de actividades que deben seguirse, para la realización de determinado proceso o actividad dentro de una organización.

Incluyen además, los puestos, unidades, sectores, áreas, que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En general, contienen información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Es importante que se mantengan actualizados en función de los cambios que se vayan produciendo respecto al proceso o actividad, de forma de que logren el objetivo para el que fueron creados.

Son buenos auxiliares para la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto, así como también para material de consulta de todo el personal.

Facilitan las tareas de auditoría, evaluaciones de control interno y del personal. Permiten determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Normalmente y dependiendo de la complejidad del proceso, se incluyen los siguientes capítulos:

Identificación: Nombre de la organización, logo, fecha, nombre del procedimiento, número de revisión (se aclara si es una revisión a un procedimiento existente), etc..

Índice o contenido: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización

Objetivo de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Conceptos: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Formularios pre-impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Diagramas de flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descripta.

Aprobación del procedimiento: Responsables de cada unidad que interviene en el proceso dejan constancia de aprobación al respectivo documento, vigencia y versión.

6.5 Códigos de conducta

6.5.1 Definición

Un Código de Conducta de Empresa (42) es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir. En algunas oportunidades los códigos de conducta alcanzan a las empresas proveedoras, subcontratistas y terceristas.

Los códigos de conducta de las empresas aparecieron en los años 1970 pero es en el curso del proceso de globalización de los años 1990, que las Empresas Multinacionales (EMN) comienzan generalizadamente a crear y difundir ante la opinión pública numerosos códigos de conducta a los que se comprometen a ajustar sus actividades.

6.5.2 Contenido

El contenido de los códigos de conducta de las empresas es sumamente variado y depende en gran medida de la cultura de la empresa y del país al que pertenece. En líneas generales puede decirse que los códigos de conducta están referidos a cuestiones anti-corrupción, laborales, ambientales y legales básicas, como el rechazo de la esclavitud, el trabajo infantil, el cumplimiento de las normas ambientales de cada país, y en general el respeto a las leyes nacionales.

En general los códigos de conducta existentes sólo tienen aplicación en la casa matriz, y a veces, con restricciones, en las filiales. Solo excepcionalmente, los códigos de conducta se aplican a los proveedores y otros subcontratistas.

6.5.3 Monitoreo del cumplimiento

Una de las primeras cuestiones que suscitaron los códigos de conducta de las empresas fue el monitoreo de su cumplimiento. Se ha considerado que no resulta serio que el monitoreo sea realizado por la propia empresa.

Algunas empresas han recurrido a empresas externas para realizar el monitoreo, pero se ha criticado que en muchas oportunidades son fachadas jurídicas de la propia empresa monitoreada. En otros casos las empresas han aceptado que ciertas ONGs procedieran a realizar el monitoreo, pero los sindicatos se han quejado de que en reiteradas oportunidades esa actividad de las ONGs ha sido utilizada para como alternativa a la acción sindical y sustituir para al sindicato ante los trabajadores.

6.5.4 Cuestiones que ha suscitado

Los códigos de conducta están temáticamente relacionados con la responsabilidad social de las empresas. Varias investigaciones han puntualizado que los códigos de conducta conllevan el riesgo de desplazar la importancia de las normas obligatorias nacionales e internacionales.

El Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD) ha estimado en unos cientos los códigos de conducta de empresa existentes. Se trata de una cantidad muy pequeña para alcanzar a las empresas multinacionales que actúan globalmente, estimadas por la UNCTAD en 65.000 casas matrices, que poseen unas 850.000 filiales extranjeras en todos los países del mundo, y emplean a la mayor parte de los trabajadores mediante subcontratistas y terceristas.

Los sindicatos y algunas ONG han criticado el carácter unilateral de los códigos de conducta y han destacado que muchas veces solo tienen como fin producir una mejora de la imagen pública de las empresas.

La falta de inclusión de los proveedores, subcontratistas y empresas tercerizadas, en los códigos de conducta también ha sido señalada por sindicatos y ONGs como un serio inconveniente de los mismos, ya que es precisamente allí donde trabajan la mayoría de los trabajadores y donde se producen la mayor cantidad de violaciones.

También se discute la validez legal de los mismos y los modos de exigir su cumplimiento

6.6 Empowerment Empleados

6.6.1 Definición y objetivo

Según Kaplan, incluso los empleados especializados que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas, uno sencillo es el número de sugerencias por empleado, esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, por ejemplo, número de sugerencias puestas en práctica. Es importante que se trasmite a los empleados que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

6.6.2 Aplicación a operadores de Call Center

En particular, a los operadores de los Call Center, se les da empowerment en la medida que se les brindan atribuciones de acuerdo a una escala de valores predefinida y aprobada, (también conocida como grilla) para resolución de problemas o reclamos de clientes en línea, es decir en el momento en que el cliente se contacta con el Call center, sin necesidad de requerir un paso siguiente de aprobación de un área de soporte o de un supervisor.

Para implementar éstos empowerment, se deberán establecer controles compensatorios al proceso, por ejemplo cantidad de reclamos finalizados por operador, montos, promedio, tipo de reclamos, etc., de forma de determinar si existe algún desvío respecto a la grilla aprobada.

Estas atribuciones que se brindan al operador, mejoran los tiempos de respuesta a los clientes, así como le brindan al empleado la capacidad y posibilidad de decisión en el momento del trato con el cliente, lo cual impactara positivamente en el servicio y en la motivación del empleado.

CAPÍTULO VII MECANISMOS DE DEFENSA AL CONSUMIDOR

7.1 Área de Defensa al Consumidor

El Área de Defensa al Consumidor (43) (ADECO) depende de la dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas y es el Organismo público de atención y asesoramiento a los consumidores y usuarios de servicios de todo el país.

www.consumidor.gub.uy

7.1.1 Servicios que Ofrece el ADECO

En materia de Defensa al consumidor:

Controla el cumplimiento de las disposiciones vigentes.
Informa y asesora a los consumidores sobre sus derechos.
Gestiona la mediación entre consumidores y proveedores de bienes y/o servicios.
Cita a los proveedores de bienes y/o servicios a audiencias y mediaciones.
Inspecciona de oficio ó por denuncias recibidas.
Controla el etiquetado de productos envasados en ausencia de consumidores, textiles y calzados.
Asesora a usuarios del sistema financiero.
Controla la aplicación de los precios fijados administrativamente.
Fomento de las Asociaciones de consumidores

¿Qué otros cometidos tiene?

Administrar las ferias alimentarias reguladas por la DGC en el departamento de Montevideo.

Recepciona y controla las solicitudes de autorización de promociones.

Releva precios a los efectos de informar a los consumidores.

La atención que se brinda a los consumidores a través de las diferentes vías es **totalmente gratuita**.

7.2 Ley de Relaciones de Consumo (17.250) del 11/08/00

Art.4 - Relación de consumo es el vínculo que se establece entre el proveedor que, a título oneroso, provee un producto o presta un servicio y quien lo adquiere o utiliza como destinatario final. La provisión de productos y la prestación de servicios que se efectúan a título gratuito, cuando ellas se realizan en función de una eventual relación de consumo, se equiparan a las relaciones de consumo. Ver: Decreto número 244/000 de 23 de agosto de 2000.)

Art.5 - Producto es cualquier bien corporal o incorporal, mueble o inmueble. **Servicio** es cualquier actividad remunerada, suministrada en el mercado de consumo, con excepción de las que resultan de las relaciones laborales. (Ver: Decreto número 244/000 de 23 de agosto de 2000.)

Art.6 - Son derechos básicos de consumidores:

A) La protección de la vida, la salud y la seguridad contra los riesgos causados por las prácticas en el suministro de productos y servicios considerados peligrosos o nocivos.

B) La educación y divulgación sobre el consumo adecuado de los productos y servicios, la libertad de elegir y el tratamiento igualitario cuando contrate. (Ver: Decreto número 308/002 de 9 de agosto de 2002.)

C) La información suficiente, clara, veraz, en idioma español sin perjuicio que puedan emplearse además otros idiomas.

D) La protección contra la publicidad engañosa, los métodos coercitivos o desleales en el suministro de productos y servicios y las cláusulas abusivas en los contratos de adhesión, cada uno de ellos dentro de los términos dispuestos en la presente ley.

E) La asociación en organizaciones cuyo objeto específico sea la defensa del consumidor y ser representado por ellas.

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de investigación monográfica, habiendo planteado los objetivos iniciales, recolectado datos, relevado información sobre los Call Centers instalados en nuestro país y sustentado los conceptos con el marco teórico respectivo, estamos en condiciones de revisar cada uno de los objetivos planteados al inicio y las conclusiones sobre cada uno de ellos.

A continuación se enumeran dichos objetivos con sus respectivas conclusiones:

a) Definir y conceptualizar el término Call Center como forma de atención al cliente adoptada por las empresas y como se relaciona con las estrategias de negocio exitosas de dichas empresas.

Como se expone en la introducción de este trabajo, la estrategia de una organización es la definición de fines y medios que la orientan y se traduce en la forma en que la organización intenta crear valor para sus accionistas, propietarios, empleados y para la comunidad. Permite que en el largo plazo, la organización tome una dirección que trascienda lo que implica alcanzar solamente objetivos financieros.

Sin duda, las organizaciones que obtienen un rendimiento financiero superior, lo consiguen alineando su cultura organizacional y las prácticas de la gente con la estrategia del negocio. En este escenario, los líderes juegan un papel crítico, ya que definen la dirección estratégica de la empresa, así como comprometen a los empleados con el negocio y definen la cultura de la organización que soporta la ejecución exitosa de la estrategia.

La globalización y la necesidad de las empresas de concentrarse en su negocio principal ha llevado a que muchas de ellas, deleguen el contacto con clientes en un área especializada para la atención profesionalizada de dichos clientes, que en la actualidad normalmente se terceriza en un Call Center.

Los centros de atención telefónica (también llamados Call Centers), son un negocio creciente, muy promisorio, toda una tendencia desde hace algunos años en Uruguay.

De acuerdo al relevamiento expuesto en este trabajo, sobre la situación en Uruguay, hay por lo menos un par de clases de Call centers instalados en nuestro país: por un lado están las empresas que cuentan con Call Centers propios (por ejemplo Sabre y se podría mencionar a Tata Consultancy Services), y hay otras empresas que instalan un Call Center para vender el servicio a varias compañías (por ejemplo Casa Tres).

b) Determinar la importancia de la propuesta de valor al cliente, para el logro de la fidelización, rentabilidad y lealtad de los clientes.

La única forma de medir el valor de los activos intangibles (bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas frente a la competencia) es definiendo la relación que éstos tengan con la estrategia de la empresa.

En la medida que la empresa tiene una buena estrategia y los activos intangibles están alineados con esa estrategia, entonces esos activos van a crear valor para dicha organización.

Tal como se plantea en el marco teórico, la proposición de valor al cliente define la estrategia de la organización, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una organización ofrece a sus clientes objetivo (entendido como el segmento o nicho de mercado al que la empresa quiere apuntar). La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes de forma mejor o diferente que la competencia.

Los clientes satisfechos facilitan la retención de clientes existentes, impulsan el incremento de nuevos clientes y así la cuota de mercado, permiten la rentabilidad de los clientes y todo esto conduce a la optimización de los resultados financieros.

Siguiendo este concepto, debemos por tanto comprender que conseguir la lealtad de los clientes es un trabajo de equipo, no puede ser delegado a una sola área o departamento de una empresa, o estar en la mente de unas pocas personas.

Todos y cada uno de los integrantes de la organización deben trabajar para lograr mantener e incrementar una base de clientes leales, satisfechos y agradecidos, que disfruten al adquirir nuestro producto o servicio y que por sobre todo nos recomienden a otras personas.

Las propuestas de valor agregado a los clientes, representan los atributos que las empresas suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y segmento de mercado.

c) Establecer la vinculación que existe entre la relación cliente-empresa, a través de la atención que se le brinda al cliente y el impacto en el nivel de satisfacción general con la organización.

En la medida en que podamos superar las expectativas de nuestros clientes y podamos encargarnos en forma constante de que sus necesidades sean satisfechas, no habrá lugar para los competidores.

Durante el transcurso de esta investigación se detallan y explican algunas herramientas que las organizaciones tienen a su alcance para conocer la satisfacción de sus clientes, así como también se pone de manifiesto la necesidad que existan políticas de calidad de servicio y la metodología para medir dicha calidad.

Comprendemos que una llamada telefónica a una organización, tiene un poder muy grande en cuanto a la satisfacción que el cliente obtiene con la empresa en general. Si un llamado es mal atendido, aún cuando el producto tangible que la organización le ofrece al cliente sea el que busca y obviamente de su agrado, el grado de satisfacción con la organización, disminuirá por una mala experiencia en la atención.

Será por tanto muy importante, que la organización escuche la voz del cliente y genere los mecanismos adecuados para mejorar su satisfacción. Según explican expertos en estudios de investigación de clientes, los resultados que se obtienen en tal sentido, demuestran la existencia de una relación directa entre el servicio de atención al cliente y la opinión que el cliente se forma de la organización en su conjunto.

La utilización del Cuadro de Mando Integral que como ya vimos nos permite observar en qué medida lo que nos propusimos está cumpliéndose y redirigir esos objetivos, será de gran ayuda para contrastar los objetivos versus el cumplimiento de los mismos y en particular en lo que hace a la atención y satisfacción de los clientes.

Está claro que las organizaciones deben poner todo lo que esté a su alcance para ser capaces de atender adecuadamente cada una de las interacciones con sus clientes, para minimizar el riesgo de una llamada mal atendida y en definitiva, para evitar que el cliente tenga una mala experiencia con nuestra empresa.

En la actualidad, el cliente tiene todo al alcance de su mano, para irse con la competencia...

d) Describir el modelo de los Call Center y las herramientas utilizadas para el control de su gestión.

Este trabajo concentra su atención en la plataforma de los Call Centers para la atención de los clientes y las distintas aristas que tiene el tema e intenta desde el comienzo transmitir al lector, la importancia que tiene un cliente, para el logro los objetivos estratégicos de una organización.

Sin duda y en función de la importancia que el cliente tiene para una empresa, será necesario, según los procesos que en dicha organización se lleven a cabo, se desarrollen y apliquen controles adecuados. Esto implica los que sean realmente necesarios, ni más ni menos, porque el hecho de generar operativas de control, tiene sin duda un costo que la organización asume. Por lo tanto no deberíamos generar controles sobre controles o inútiles que tienen un alto costo.

Los Call Centers brindan un servicio particular y generalmente son el punto de mayor contacto entre la organización y el cliente, por lo que deben utilizar mecanismos que permitan la ejecución de controles bien específicos, para la actividad que desempeñan.

Existe en este trabajo, un capítulo destinado a lo que hace al control de gestión y en particular a enunciar algunas herramientas utilizadas para el control de los Call Centers.

Como se explica, estas herramientas, pueden ser utilizadas en forma conjunta o ad-hoc a la medida de las necesidades de cada organización, pero lo relevante es que el lector comprenda que para esta rama de actividad específica, que son los centros de atención telefónica, hay una serie de controles que es importante que conozca y luego pueda decidir aplicarlos o no, porque en definitiva lo que buscan estos mecanismos es monitorear el servicio ofrecido a los clientes, con el fin de mejorar la atención.

e) Mostrar la evolución de esta forma de atención al cliente en el mercado uruguayo y la aplicación concreta en empresas públicas y privadas establecidas en nuestro país.

El mercado uruguayo revela una importante evolución en los últimos años en cuanto a empresas extranjeras que han instalado Call Centers en nuestro país, en muchos casos relacionados con la creación de Zona Franca, así como también empresas públicas y privadas nacionales, que cada vez más, se suman y se animan a brindar un servicio a sus clientes a través de centros de atención telefónica.

Según datos que aquí se exponen, este tipo de empresa genera puestos de trabajo para muchísimas personas, los cuales estiman en cerca de 15.000 a fines del 2008.

La instalación de un Call Center implica una inversión de alrededor de tres millones de dólares y generan dos o tres veces la cantidad de puestos de trabajo que inversiones netamente superiores, como puede ser una fábrica automotriz o una planta de celulosa.

f) Realizar una breve reseña de los mecanismos que existen en Uruguay para la defensa del consumidor.

Existen en nuestro país mecanismos para la defensa al consumidor, algunos de los cuales se comentan en este trabajo.

Sin duda el hecho de contar con regulaciones que permitan a los usuarios un respaldo de sus derechos como consumidores, nos da una cierta tranquilidad a la hora de adquirir un producto o servicio en una organización, dado que en algunas ocasiones actuando como clientes podemos vernos perjudicado por el mal accionar o por el uso de malas prácticas de una organización, ya sea realizado en forma voluntaria o involuntaria.

Habiendo revisado los objetivos propuestos y la conclusión sobre los mismos, quisiera puntualizar algunos conceptos para finalizar este trabajo de investigación monográfica:

Quienes ingresamos a la FCCEE, traemos el preconcepto de que el ser formados como Contadores Públicos implica básicamente el conocimiento a fondo de los Estados Contables, su análisis y presentación. Sin embargo, cada uno de nosotros, según sus habilidades, preferencias y oportunidades podremos insertarnos en el mercado laboral, y desempeñarnos en otras áreas como Administración, Marketing, Finanzas, Auditoría, Impuestos, etc., en las que existirá indefectiblemente una interacción con clientes tanto internos como externos, a los cuales brindaremos un servicio.

Con la intención de concientizar a los lectores de este trabajo de investigación monográfica, sobre la necesidad para las organizaciones de lograr una buena administración de la relación con los clientes, que sea un pilar en sus estrategias, porque justamente una buena relación con los clientes puede convertirse en el activo más valioso de la misma, por encima

del valor económico de sus instalaciones o cualquier otro activo que posean, es que encontré una gran motivación para comenzar a realizar este trabajo.

Claramente y de acuerdo al hilo conductor del presente trabajo, puedo afirmar que las empresas deben tener una cultura de cuidado al cliente con políticas de calidad acordes para su atención, independientemente de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre cada organización, deben trabajar en forma constante y sostenida para brindar una buena atención al cliente, sin importar cual sea la plataforma que cada empresa tenga implementada para atenderlos (cara a cara, vía Internet, en forma telefónica, por carta, etc.) y deben contar con los mecanismos de control necesarios para asegurar la adecuada performance de los centros que brindan atención a sus clientes.

Mejorar la atención al cliente no es "un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para "agradar" a los clientes... se trata, en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día,. Es un verdadero reto para toda empresa que no desea verse desplazada por una competencia más agresiva y por clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron años atrás" tal como expone el Prof. JC Alcaide (27).

Hacer menos de lo que nuestro cliente espera, es brindar un mal servicio. Hacer exactamente lo que el cliente espera es dar un buen servicio. Hacer más de lo que el cliente espera es brindar un servicio superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/4.htm>. Definición de estrategia.
- (2) Robert Kaplan y Daniel Norton, Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1997
- (3) http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico. Mapas estratégicos
- (4) <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/88.htm>. Valor de los activos intangibles
- (5) http://www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa-la_estrategia_corporativa/14674-1 Misión y Visión
- (6) http://es.geocities.com/tania_palacios0710/e2-bsc/Foro.htm#defi. Perspectivas
- (7) <http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/cliente.msp> Definición de cliente
- (8) <http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que-es-un-cliente/> Definición de cliente 27 Sep 2007 | Iñaki Lázaro de B-kin.com
- (9) <http://www.cliente-misterioso.es/clientes-internos-marketing/2007/05/17/> Clientes internos y externos
- (10) www.12manage.com/methods_strategy_maps
- (11) Puesto en General por JM. Lara (Director Shoppers Marketing Consulting) el 17 Mayo, 2007
- (12) Artículo de Florida Atlantic University. Grupos Foco. Susan Willey. www.aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/.../view.
- (13) <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/proverser.htm>
José Ignacio Domínguez Estudios: Maestría en Administración (ITESM, Campus Monterrey, México, 1977); Licenciado en Administración de Empresas (ITESM, Campus Monterrey, México, 1974) Producto y Servicio.
- (14) http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad#El_servicio_de_atenci.C3.B3n_al_cliente. Definición de calidad
- (15) <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestioncalidad/capitulo1.htm>
Autor: Ing. Humberto Cárdenas Sierra. Políticas de calidad, definición y aplicación.
- (16) <http://www.equipos.com.uy/>
- (17) <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/seis-sigma-deming.htm#mas-autor>. Seis Sigma
- (18) http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n -Referencias, Rodrigo Sepúlveda Moran, Diplomado Control Gestión Gerencial, Universidad de Chile. Maritza Hernández Torres, La Habana Cuba - Control de Gestión

(19) <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml> Metodología para el desarrollo de Sistemas de Control de Gestión.

(20) http://www.portalplanetasedna.com.ar/el_marketing.htm Adquisición de clientes.

(21) <http://www.ordonez-bianco.com/publicaciones/nota.asp?id=8> Retención de clientes

(22) http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_las_relaciones_con_los_clientes-marketing_relacional/14748-4 Desarrollo del cliente

(23) http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2006/09/25/Captacion_de_clientes Claves para diseñar Estrategias Rentables de Adquisición y Prospección Selectiva.

(24) Artículo Universidad de Chile. Modelo de atención telefónica con apoyo tecnológico. Año 2004.

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_servicio_cliente.msp. ¿Por qué se pierden clientes en las empresas?

(25) www.marketingtech.com.uy Seis claves para aumentar la rentabilidad de los clientes.

(26) http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp CRM

(27) Extracto del Libro "Alta Fidelidad" de Juan Carlos Alcaide, director de Grupo ISMI, editado por ESIC, 2002

(28) Administración- Sexta Edición. Stoner, Freeman, Gilbert. Prentice may Hispanoamericana S.A. Comunicación

(29) www.telecomunicaciones.org.uy

(30) Cátedra de Introducción a la Computación. Call Centers: integración informática- teléfono para atención al cliente. Autores Sandra Figueroa y Simón Tenzer. Setiembre 2004 (Apoyo tecnológica)

(31) <http://www.tech-faq.com/lang/es/acd.shtml> ACD

(32) <http://www.avanzasa.com>

(33) <http://callcenterjobz.net/index.php> (Operador Call Center)

<http://ejecutivos.bumeran.com.mx/empleos/5448570-director-call-center.html>
(Director Call Center)

<http://www.bumeran.com/empleos/5453930-representante-atencion-telefonica.html>

(34) www.manpower.com.uy

(35) Entrevista a Directivos de la Cámara de Telecomunicaciones de Uruguay - Call Centers en Trinidad, Flores (Edición: Mauricio Erramuspe Publicado: 17/05/2007)

(36) [http:// www.antel.com.uy](http://www.antel.com.uy); <http://www.csa3.com/>

(37) Entrevista a María Simón, Presidenta de ANTEL: ...La fuente inagotable de recursos - EVoces del Frente, 22 de marzo de 2007 - Alfredo García

(38) <http://www.ecosregionales.net/?edicion=1236¬icia=5906> Entrevista Call Centers Avanza y Casa3 Publicado: 13/11/2007

(39) El País Digital, Artículo del 26/02/08 Informes de guía: saturación y empleados en plan "tortuga" Servicio 122 Andrés López Reilly (Riesgos y oportunidades de Call Centers)

(40) www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf Indicadores - Nota Revista de Información y análisis num 19.2002

(41) <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking> Definición de Benchmarking

(42) <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> Manuales de procedimientos

(43) Código de Conducta. Wikipedia enciclopedia libre

(44) www.consumidor.gub.uy Mecanismos de Defensa al Consumidor y Leyes relativas.

Otros documentos consultados:

Apuntes de clase - Cátedra Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión.

www.microsoft.com/peru/empresas/clientepreferencial/actualizacion-gerencial/mayo/soluciones2.msp . Rentabilidad de clientes

www.Cnd.org.uy/home/content/view/52/102/ Call Centers en Uruguay

www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/expectativas_clientes.msp
Juan Carlos Alcalde y Claudio Soriano, Marketing de Servicios Profesionales.
Pirámide 2006 Expectativas de clientes

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.wikipedia.com

<http://iaap.wordpress.com/2007/01/19/se-busca-palabra-en-espanol/stakeholders>

http://www.mercadeo.com/62_relacional.htm Lealtad de clientes

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>
Segmentación de mercado

www.wikipedia.com

<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?tok=1208742392979&nid=32013>. Cuadro de Mando Integral

<http://www.jaimevasquez.com/blog/>

Imágenes :

<https://www.harte-hanks.com/call-center/optimize-call-center.aspx?gclid=CKfsi7rKn5QCFQVcswodEhM4uA> -Imagen de la carátula

<http://www.buenvivir.org/comunicacion/carta.htm> Foto de la mujer escribiendo la carta

<http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.budget.com.ve/images/> Foto de atención personalizada cliente

<http://www.fotosearch.com/CSK395/ks94034/> Foto Call Center

ANEXO TRABAJO DE CAMPO

La información que forma parte de este anexo, fue proporcionada por la Directora del Call Center Casa Tr3s, Graciela Casavieja a quien agradezco especialmente.

La empresa se autodefine como: "Un conjunto de profesionales multidisciplinarios de larga trayectoria en el mercado".

Casa Tr3s brinda servicios a través de soluciones adecuadas para cada cartera de clientes, compuesta por empresas líderes del mercado de diversos rubros y segmentos.

Tienen como Misión "Acompañar a las empresas en sus esfuerzos por mejorar su capacidad competitiva y su penetración en el mercado, mediante el planteamiento y ejecución de acciones integrales.

Evitando a la vez, el costo y la problemática de tener que controlar un conjunto de habilidades que están fuera de su actividad económica principal".

Asimismo la Visión es: "Responder oportuna y eficazmente a las necesidades de las empresas e instituciones que se encuentran en franco crecimiento.

Total involucramiento con nuestros clientes haciendo nuestros los objetivos planteados brindando soluciones adecuadas y profesionales para el logro de los resultados."

Para el desarrollo de las operaciones, ponen a disposición de las empresas un portafolio de servicios con un objetivo principal que es la satisfacción de los clientes que contratan el servicio. Dichos servicios, tienen la capacidad y flexibilidad para ser brindados en forma integrada a los servicios de cada cliente o en forma aislada, durante períodos de tiempo acotados de acuerdo a lo que cada cliente requiera.

Están equipados con un sistema telefónico interactivo que permite desarrollar, ejecutar y administrar aplicaciones de procesamiento de voz: encuestas, telemarketing, atención personalizada, reclamos, etc.

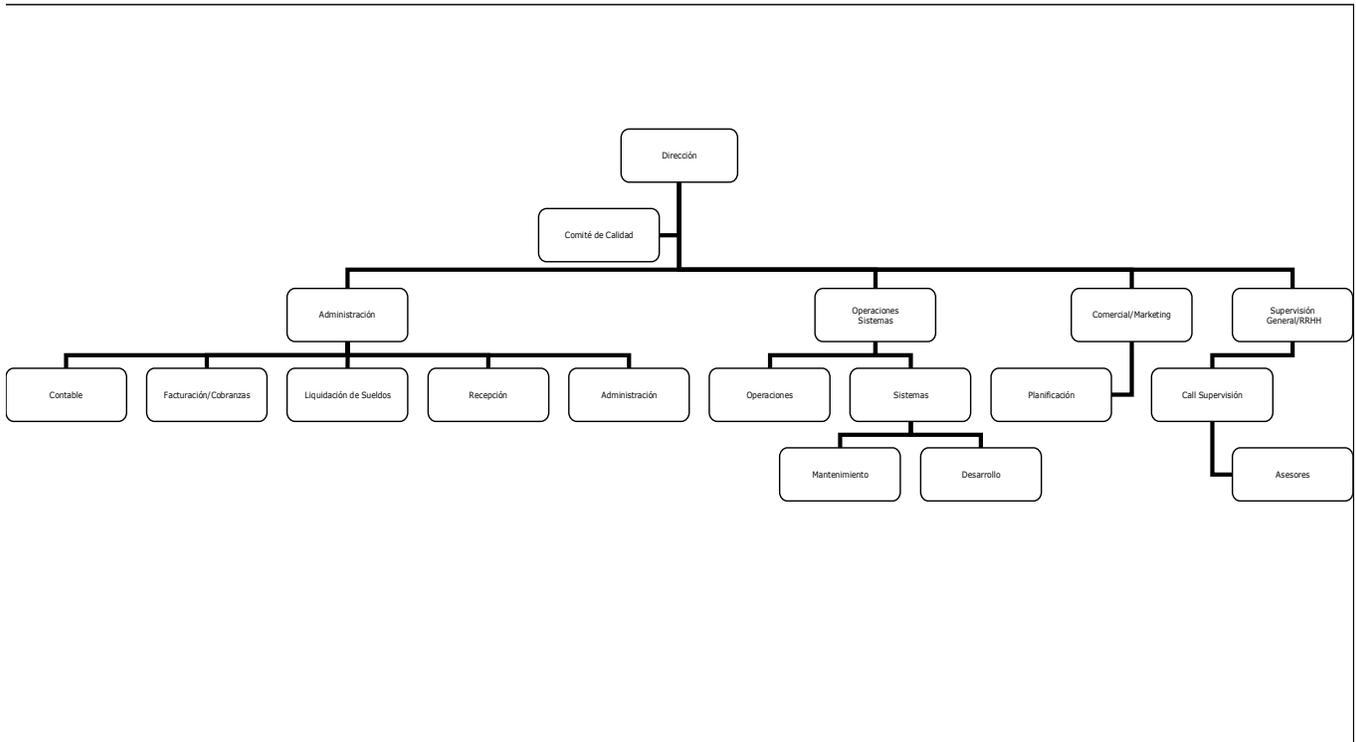
Manifiestan tener capacidad, para atender 2.600.000 contactos mensuales.

A los efectos de complementar el trabajo de investigación monográfica, se anexa a continuación, una recopilación de información y ejemplificación sobre algunos de los temas manejados a lo largo del trabajo y que son de aplicación a un Call Center:

• Organigrama de Call Center Casa Tr3s.....	100
• Políticas de Calidad de la empresa	101
• Comunicación interna y externa del Call Center	102
• Capacitación del personal	105
• Descripción de puestos	106
• Procedimiento de escuchas de llamados	110
• Procedimiento de monitoreos en línea	112

- Encuesta de satisfacción de clientes113

ORGANIGRAMA DE CASA TR3S



POLITICAS DE CALIDAD DE CASA TR3S

La Política de Calidad de Casa Tr3s es constituir un Contact Center capaz de suministrar servicios que logren la satisfacción total de los clientes e incluso puedan superar sus expectativas.

Los niveles de excelencia deben permitir que se los reconozca como líderes en el mercado.

Como se implementa dicha Política:

Nuestros Clientes

“Escucharemos permanentemente la voz de nuestros clientes, manteniendo sistemas para conocerlos en profundidad y cumplir con los requisitos”.

Nuestras Personas

“Fortaleciendo el compromiso con la Calidad y la plena competencia de nuestra gente en el desempeño de las tareas, desarrollando al personal con políticas de involucramiento y capacitación e incorporando personal con conciencia en la calidad del servicio”.

Nuestros Procesos

“Estimulando el cuestionamiento de nuestros procesos para favorecer la mejora continua de los mismos y manteniéndolos actualizados tecnológicamente para asegurar altos niveles de servicio a costos adecuados”.

Nuestro Ambiente de Trabajo

“Propiciando un ambiente de trabajo motivador, que permita sentir orgullo de pertenecer a nuestra empresa, a través de comunicaciones eficaces, políticas de reconocimiento equitativas, fomento de trabajo en equipo y un marco de respeto a las normas de comportamiento explícitas o implícitas”.

Están certificados bajo Normas:



COMUNICACIÓN:

Consultados sobre el conocimiento de la estrategia de la empresa por parte de los empleados, encontramos que dentro de la empresa existen tres vías de comunicación, por las cuales la información asciende y desciende dentro de la organización con los clientes internos y a su vez, existen formas de comunicación específicas con los clientes externos.

1. COMUNICACIÓN interna:

La Comunicación Interna se manifiesta a través de los siguientes medios:

- a) E-mail
- b) Reuniones de los responsables de sector
- c) Reuniones en cada sector
- d) Cartelera

a) E-mail:

Recursos Humanos, Dirección General, Supervisión General y Gerencia de Operaciones/Sistemas son las únicas áreas dentro de la compañía que están autorizadas a escribir e-mails para todas las personas. En algunos casos se delega dicha tarea a aquellas personas que le asisten, con su previa autorización.

b) Reuniones de los responsables de sector:

La Dirección General convoca periódicamente al grupo de responsables donde cada integrante realiza un resumen de lo que aconteció durante un período o campaña en particular, tanto de los negocios como del funcionamiento de su sector.

c) Reuniones en cada sector:

Se establecen reuniones con el fin de intercambiar puntos de vista con respecto a toda la gestión del Sector, por ejemplo: Proyectos, mejoras, acciones correctivas, recursos, objetivos, etc. Además, el Responsable debe transmitir la información recibida en el grupo de responsables de sector a sus colaboradores. La frecuencia de las mismas, está de acuerdo a la operativa y necesidades de cada sector.

Para aquellos casos en que la comunicación sea de carácter general derivada o referente a la Política de la Compañía, se dejará constancia de la misma, mediante acta de reunión.

d) Cartelera:

Este medio está disponible para reforzar los demás existentes. Nunca es utilizado como un único medio de difusión debido a la informalidad del mismo.

Las publicaciones son emitidas por Operaciones con la periodicidad que se requiera dependiendo de la información a publicar.

2. COMUNICACIÓN interna (ascendente)

La Comunicación Interna ascendente se manifiesta a través de los siguientes medios:

- a) Encuesta de Satisfacción del empleado
- b) Reuniones de los responsables de sector
- c) Reuniones en cada sector
- d) Formulario de Comentarios y Sugerencias

a) Encuesta de Satisfacción del empleado:

El objetivo que persigue esta herramienta es el de conocer en forma directa las percepciones y pensamientos de los colaboradores, para identificar así áreas de éxito y oportunidades de mejora.

Durante la etapa final del proceso, Recursos Humanos y Gerencia General presentan a los empleados los resultados obtenidos y se establecen las acciones de mejoras las cuales son discutidas y acordadas en las reuniones que establece la Dirección con las diferentes áreas de la Compañía.

b) Reuniones de los responsables de sector:

La Dirección General convoca periódicamente al grupo de responsables donde cada integrante realiza un resumen de lo que aconteció durante un período o campaña en particular, tanto de los negocios como del funcionamiento de su sector.

En éste ámbito, se transmiten a la Dirección, las inquietudes, sugerencias y demás aportes de los integrantes del sector comunicados por su responsable.

c) Reuniones en cada sector:

Se establecen reuniones con el fin de intercambiar puntos de vista con respecto a toda la gestión del Sector, por ejemplo: Proyectos, mejoras, acciones correctivas, recursos, objetivos, etc.

Además, el Responsable debe transmitir al grupo de responsables de cada sector la información recibida de sus colaboradores. La frecuencia de las mismas es de acuerdo a la operativa y necesidades de cada sector.

d) Formulario de Comentarios y Sugerencias:

Cada empleado dispone de un formulario donde registrar comentarios/ sugerencias referente a su función o generales de la Compañía. A este formulario lo recepciona el Supervisor de Área, el Supervisor General o la Dirección, quién lo carga en una planilla especialmente diseñada para este propósito, con el fin de hacer un análisis de las causas, (si corresponde), derivarlo a quién corresponda y hacer el seguimiento del caso.

Este comentario o sugerencia puede derivar en una mejora, acción correctiva o acción inmediata, dejándose registro en la planilla de mejoras.

3. COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Externa (con el cliente) se manifiesta a través de los siguientes medios:

- a) Comunicación a través de la encuesta Satisfacción de clientes
- b) Reuniones operativas
- c) Recepción de comentarios y sugerencias

a) Encuesta de satisfacción de clientes:

Esta herramienta se utiliza con la siguiente frecuencia:

- para cliente con campañas permanentes: encuesta cuatrimestral, a través del Departamento Comercial.
- para clientes con servicios esporádicos: finalizado cada servicio, a través del Departamento Comercial.
- para todos los clientes una vez al año, a través de una consultora externa.

El objetivo de las mismas es el de medir el índice de satisfacción del cliente e identificar áreas o acciones de mejora.

En este ámbito el cliente tiene la oportunidad de expresar sus percepciones acerca del o los servicios brindados por la organización.

Los comentarios o sugerencias recibidas en las encuestas cuatrimestrales o las realizadas al finalizar un servicio esporádico, son volcados en Formulario de Comentarios y Sugerencias, para un correcto análisis y seguimiento del caso.

b) Reuniones operativas:

Son aquellas que la Dirección y el Área Comercial mantienen con el cliente con el fin de controlar e intercambiar ideas sobre el proyecto que se esté llevando a cabo.

c) Recepción de comentarios y sugerencias:

Los comentarios o sugerencias recibidos de parte del cliente son registrados por quién los recepciona en formulario de Comentario y Sugerencia, siendo cargado en una planilla especialmente diseñada para realizar análisis de causa y seguimiento del mismo con la finalidad de dar respuesta al cliente sobre la solución del caso.

Estos casos pueden derivar en una acción inmediata o una acción correctiva.

CAPACITACION DEL PERSONAL

Consultados acerca de las formas de capacitación del personal, se describen a continuación los pasos que sigue la empresa para identificar necesidades y oportunidades de capacitación y formas de implementar los planes definidos.

Para llevar a cabo la identificación de la capacitación requerida se consideran los siguientes elementos:

- Curriculum Vitae
- Descripciones de cargos

Con el curriculum de la persona y el puesto de trabajo correspondiente se realiza una comparación de la formación que la misma tiene y la formación que la descripción de puesto determina. En el caso de identificarse la necesidad de formación se realiza un Plan de Formación, el mismo deberá de tener: los cursos u otras formas de capacitación, fecha prevista de realización y la persona responsable de validar la eficacia de la misma.

Se considera que para el puesto de Asesor basta con la presentación del currículum la Escolaridad, para evidenciar el cumplimiento de dicho requisito.

Cabe destacar que se toma en cuenta la experiencia demostrada en trabajos anteriores para validar el incumplimiento de alguno de los requisitos.

IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y REGISTROS

El Jefe directo es responsable de dar seguimiento al plan de formación de sus colaboradores y asimismo de verificar la efectividad de dichas acciones de formación de forma de validar que la necesidad de formación ya no existe.

Es también responsable de solicitar copia de los certificados que demuestran que la capacitación se realizó enviando esta copia al Departamento de Administración donde será archivada.

ACTUALIZACION DE CURRICULUMS

Anualmente se solicitará la actualización de los Currículum de acuerdo a la formación que se haya impartido durante ese año. Asimismo se solicitarán los certificados de dichos cursos en caso que aplique.

FRECUENCIA Y RESPONSABLE

El plan de formación se realizará anualmente y la Dirección es responsable de dicha elaboración así como de su seguimiento a través de la Revisión por la Dirección.-

En el plan de formación de cada empleado, quedará registro.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

A modo de ejemplo se detallan a continuación dos descripciones de puestos aplicadas en Casa Tr3s: Asesor y Supervisor respectivamente:

A) Descripción del Puesto de Asesor

FUNCION BASICA U OBJETIVO DEL PUESTO:

Desarrollo de contactos interactivos con Clientes en forma sistemática y organizada.

Trabajar en equipo por el logro de objetivos

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Nombre del puesto del nivel inmediato superior: Supervisor

Nombre del puesto al que reporta el nivel inmediato superior: Supervisor General

RESPONSABILIDADES Y/O AUTORIDAD DEL PUESTO:

- 1.- Actuar acorde a los niveles de calidad de servicio requeridos por la empresa-cliente y Casa Tres.
- 2.- Desarrollar comunicaciones claras y concisas apoyadas en uso correcto del lenguaje, empatía y capaces de generar confianza.
- 3.- Mantenerse actualizado y brindar a los Clientes información adecuada.
- 4.- Trabajar con ética y profesionalismo, distinguiendo siempre las necesidades del cliente antes que sus propios intereses.
- 5.- Responsable sobre el manejo de bases de datos teniendo en cuenta el valor de las mismas y las normas de confidencialidad.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- 1.- Identificar recursos más óptimos y utilizarlos oportunamente para el logro de objetivos.
- 2.- Planificar su trabajo en forma alineada con los objetivos de la campaña y el trabajo en equipo.
- 3.- Asesores Outbound (llamadas salientes) - Realizar la mayor cantidad de contactos efectivos
Asesores Inbound (llamadas entrantes)- Atender la mayor cantidad de llamadas.
- 4.- Desarrollar comunicaciones orientadas al logro de objetivos de la campaña, apoyadas en conocimientos técnicos de telemarketing.
Identificar fortalezas y debilidades del producto/servicio para el que desarrolla actividades.
- 5.- Trabajar sobre bases de datos con responsabilidad, actualizando y enriqueciendo datos en cada contacto, así como también utilizándola como medio para prospección de ventas.
- 6.- Mantener una comunicación fluida con el Supervisor, consultando y

comunicando inquietudes de clientes, con la finalidad de cumplir los objetivos y calidad de los servicios.

ESCOLARIDAD:

(Menciona el nivel académico requerido para cubrir el puesto).

Conocimientos informáticos a nivel de usuario
Secundaria Ciclo Básico (3er año aprobado)

HABILIDADES:

(Enuncia las habilidades o características requeridas para cubrir el puesto).

- Alto compromiso con la calidad y objetivos de los procesos.
- Buen desempeño para trabajo en equipo.
- Buen nivel de comunicación, dicción y uso del lenguaje.
- Manejo de situaciones oportuno y eficaz.
- Orientación a la satisfacción del Cliente
- Capacidad de relacionamiento interpersonal.
- Confiabilidad.
- Sentido de Responsabilidad.
- Capacidad de adaptación y acción acorde a la cultura y objetivos de la empresa para la cual desarrolla tareas..
- Eficiencia.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN TAREAS SIMILARES: (en años)

Este requerimiento se adapta en función del tipo de servicio a brindar, dado que algunos no requieren experiencia en tele-venta ni atención de clientes.

En campañas en que sea aconsejable disponer de Asesores con experiencia, el parámetro para considerarla es de un año de experiencia como mínimo, desarrollando tareas similares a las del puesto. Sin embargo este aspecto no es excluyente si cumple con otros requisitos.

NIVEL DE RELACIONES O CONTACTOS: Diariamente con clientes internos y externos.

B) Descripción del Puesto de Supervisor

FUNCION BASICA U OBJETIVO DEL PUESTO:

Orientar y motivar los equipos de telemarketers a su cargo.

- Responsable del monitoreo de campañas y evaluar el desempeño de tareas del personal a cargo.

- Llevar a cabo acciones correctivas sobre el equipo de ventas orientadas al cumplimiento de objetivos y calidad de los servicios.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Nombre del puesto del nivel inmediato superior: Supervisor General

Nombre del puesto al que reporta el nivel inmediato superior: Director

RESPONSABILIDADES Y/O AUTORIDAD DEL PUESTO:

- 1.- Cumplimiento de objetivos de cada campaña y la calidad de los procesos
- 2.- Elaborar un programa de trabajo para cada campaña.
- 3.- Divulgador de información referente a productos/servicios de las campañas.
- 4.- Enlace entre la dirección y el equipo de ventas.

ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

- 1.- Controlar la incorporación, asistencia y bajas diarias de los asesores asignados a cada servicio.
- 2.- Controles periódicos sobre el funcionamiento de los equipos asignados a los efectos de asegurar resultados eficientes y eficaces.
- 3.- Resolver oportunamente las situaciones que se presentan, referidas a los servicios.
- 4.- Realizar periódicamente talleres para motivación, atención de consultas de los asesores, y capacitación sobre productos/servicios de cada campaña
- 5.- Control de llamadas salientes, con la finalidad de no transferir al cliente costos indebidos.
- 6.- Relacionamento Interpersonal permanente, orientado a una comunicación óptima con los equipos de trabajo
Manejo de situaciones con integrantes de los equipos bajo las consignas generales que consideren respeto y equidad.
- 7.- Desarrollo de tareas de enlace entre la dirección, recursos humanos, gerente y jefe de operaciones y los diferentes equipos de trabajo asignados.
- 8.- Reuniones periódicas con empresas-clientes.

ESCOLARIDAD:

Bachillerato completo

Formación básica para la conducción de equipos.

HABILIDADES requeridas para el puesto:

Proactividad

Eficiencia

Versatilidad

Rapidez en la ejecución de las tareas

Sentido común en la toma de decisiones de acuerdo con los lineamientos de la empresa
Excelente trato y modales con compañeros de trabajo y con los clientes.
Perfecta ortografía

EXPERIENCIA REQUERIDA EN TAREAS SIMILARES: 2 años.

NIVEL DE RELACIONES O CONTACTOS:

Contacto diario y continuo con clientes externos e internos.

NIVEL DE SUPERVISIÓN: El número de personas supervisadas es entre once y cincuenta.

Tipo de personal supervisado por el ocupante del puesto: Personal con actividades homogéneas y mayormente repetitivas que requiere de una supervisión estrecha por parte del ocupante de este puesto

ESCUCHAS DE LLAMADOS

Las escuchas de llamados, conforman un aspecto básico para evaluar el funcionamiento del Call Center y de los operadores telefónicos con el fin de buscar oportunidades de mejora continua, en aspectos como tales capacitación, entrenamiento de los operadores, efectividad de las ventas o resolución de problemas o requerimientos, modelos utilizados para dirigirse a los clientes, ofrecimiento de productos, diálogos utilizados con los clientes, etc.

El procedimiento que sigue Casa Tr3s es el siguiente:

Para cada campaña operativa, se realizan escuchas de un conjunto de grabaciones de los operadores. La periodicidad es mensual, y la cantidad de escuchas en ese período corresponde al doble de la cantidad de asesores que se encuentren abocados a la campaña.

1. Cada supervisor toma las llamadas de los sistemas correspondientes, dejando registro de las llamadas seleccionadas en una planilla de Llamadas Escuchadas.

2. Cada llamada es evaluada de acuerdo a la ponderación de los ítems definidos obteniendo un totalizador por llamada y un promedio de los parámetros evaluados.

- Presentación: presentación del asesor ante el cliente y presentación del producto
- Desarrollo: Indagación y desarrollo del diálogo previsto
- Cierre: Cierre de venta o servicio

De ésta forma se genera un puntaje total de las escuchas correspondientes.

3. En el campo Observaciones el supervisor puede identificar al asesor o indicar otro comentario que aporte al momento de armar un plan de acción en el caso de que el puntaje obtenido no sea satisfactorio.

Este procedimiento es independiente a las escuchas realizadas al comienzo de la campaña con el propósito de evaluar asesores y testear posibles diálogos, dado que el propósito de éste procedimiento es medir la calidad de la campaña basado en la calidad de las llamadas generadas o atendidas.

Se pondera cada llamada con una escala de 0 a 4, donde:

- 0 Muy Malo
- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno

Se toman en cuenta valores aceptables o satisfactorios por encima de los 2 puntos.

4. Una vez finalizado el registro del total de llamados, el área de Calidad toma el valor ponderado de acuerdo al puntaje promedio obtenido por llamada y lo registra en la planilla de registros de Evaluación de Campaña.

MONITOREO EL LINEA (on line)

El programa de monitoreo de llamadas permite realizar escuchas en línea de cada asesor. En dicho programa existen tres modalidades de monitoreo:

- * Escuchar sin intervenir
- * Escuchar e intervenir con el asesor
- * Participar como conferencia tripartita, es decir puede escuchar y hablar en simultáneo con el asesor y con el cliente.

La frecuencia de los monitoreos depende de cada campaña y de la curva de madurez del producto. También depende de la incorporación de nuevos asesores y del continuo entrenamiento que éstos pudieran tener.

La evaluación de escuchas y el monitoreo online lo lleva a cabo el supervisor de cada campaña. El registro del puntaje ponderado del total de escuchas de la campaña lo lleva a cabo el área de Calidad.

El parámetro de medición de este proceso consiste en la verificación de los registros de la Planilla de Llamadas Escuchadas por Campaña y de la Planilla de Registros de Evaluación Campaña.

La evidencia de la realización del proceso queda registrada en la Planilla de registros de Llamadas Escuchadas.

ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

A los efectos de ejemplificar el modelo utilizado para la encuesta de satisfacción de clientes, se anexa un formulario tipo utilizado por el Call Center de referencia para conocer la satisfacción de sus clientes.

Nombre del Encuestado:

--

¿Qué tan involucrado ha estado con el proyecto realizado con Casa Tr3s?

3 - Elevado	
2 - Medio	
1 - Bajo	

Para comenzar y considerando todos los factores o atributos que componen el servicio de CASA TR3S Srl., ¿cuál sería su grado de satisfacción en general con la empresa?

5 - Muy Satisfecho	
4 - Satisfecho	
3 - Ni satisfecho/ni insatisfecho = Neutro	
2 - Insatisfecho	
1 - Muy Insatisfecho	

Como evalúa el desempeño de CASA TR3S (grado de satisfacción) en cada uno de los factores que se mencionan a continuación de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

- 5. Muy Satisfecho = Muy bueno
- 4. Satisfecho = Bueno
- 3. Ni satisfecho, ni Insatisfecho = Regular
- 2. Insatisfecho = Malo
- 1. Muy Insatisfecho = Muy malo
- N/C = No conoce

	5	4	3	2	1	N/C
Amabilidad en los contactos personales						
Calidad de los servicios						
Profesionalismo (competencia de sus RR.HH.)						
Cumplimiento de plazos						
Adecuación a sus necesidades						
Velocidad de respuesta						
Facilidad de acceso para contactarse						
Innovación y tecnología						
Confiableabilidad de la empresa						
Imagen de la Organización						
Infraestructura de las instalaciones						

De los factores mencionados anteriormente podría señalarnos los 3 factores que Ud. considera más importantes. Señalar con una (X).

Amabilidad en los contactos personales	(x)
Calidad de los servicios	
Profesionalismo (competencia de sus RR.HH.)	
Cumplimiento de plazos	
Adecuación a sus necesidades	
Velocidad de respuesta	
Facilidad de acceso para contactarse	
Innovación y tecnología	
Confiabilidad de la empresa	
Imagen de la Organización	
Infraestructura de las instalaciones (layout)	

Existe algún otro factor o atributo del servicio que no haya sido considerado y Ud. considere importante mencionar.

En relación con el valor recibido a través de los servicios y productos de CASA TR3S, Ud. considera que el precio es (marcar solamente los que utiliza):

1- Muy Elevado	
2- Elevado	
3- Razonable	
4- Económico	

¿Por qué piensa esto?

En el último año ¿ha tenido algún problema o inconveniente con los servicios de CASA TR3S?

SI	
NO	

(Si se responde SI en 9 pasa a 10, SI responde NO pasa a 12).

¿Qué clases de problemas tuvo?

--

--

¿Qué tan satisfecho ha quedado con la forma en que manejó el problema?

5. Muy satisfecho	
4. Satisfecho	
3. Neutro	
2. Insatisfecho	
1. Muy Insatisfecho	

¿Considera seguir comprando los productos/servicios de CASA TR3S en el futuro?

Seguramente SI	
Probablemente SI	
No sabe	
Probablemente NO	
Seguramente NO	

¿Recomendaría los servicios de CASA TR3S a empresarios de su conocimiento o amistad?

Seguramente SI	
Probablemente SI	
No sabe	
Probablemente NO	
Seguramente NO	

Finalmente, ¿qué comentarios o sugerencias nos haría para mejorar nuestros servicios y productos? ¿Quisiera agregar algún otro comentario?

Nuevamente le agradecemos su colaboración con esta encuesta.

Buenos días/Buenas tardes.