

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ECEE
MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 20122890**

TESIS

**“Aumento en el alcance de metas de venta para
campañas de Telemarketing en un Call Center a través
del perfil adecuado de contratación”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ESTRATEGIAS COMERCIALES**

**PRESENTA:
Angelo Barrera Dorantes**

**DIRECTORA:
Dra. Antonia Terán Bustamante**

Ciudad de México, 2017.

Agradecimientos...

A mi madre Loida Dorantes y mi padre Alejandro Barrera, quienes han estado a mi lado cada segundo desde mi nacimiento hasta el día de hoy. Por alentarme y acompañarme en el cumplimiento de cada una de mis metas.

Por ser excelentes padres y cariñosos en todo momento, por ser una excelsa guía y ejemplo a seguir en todos los aspectos.

A mi hermano Alejandro Barrera Dorantes, quien me ha asesorado durante mi vida académica y en mi vida personal. Mi siempre compañero y mejor amigo.

A mi hermana Kristell Orencio, por impulsarme a continuar con alegría cada actividad.

A mis hermanos Luis Ernesto Chong y Jimena Gutiérrez, quienes me han acompañado en este trayecto académico y en la construcción de una excelente amistad.

A mi compañero de trabajo Gustavo Guzmán, por todo lo aprendido relacionado al funcionamiento de *Telemarketing* y un banco.

ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	IV
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	1
1.1. ANTECEDENTES Y TIPOS DE CALL CENTER.....	1
1.2. CALL CENTER, SUS ÁREAS.....	3
CAPÍTULO 2. LOS CALL CENTERS EN MÉXICO.....	36
2.1. EMPRESAS OUTSOURCING Y SUS SERVICIOS.....	36
2.2. SECTOR TELEMARKETING Y CALL CENTER.....	43
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA: CASO DE ESTUDIO.....	51
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	53
4.1. TIPO Y DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
4.2. HERRAMIENTAS EMPLEADAS.....	53
CAPÍTULO 5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1. INTERPRETACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
5.2. CONCLUSIONES.....	63
5.3. RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y DIAGRAMAS.

Página

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	X
TABLA 1.1 GUÍA DE CALIDAD DE UNA CAMPAÑA DE VENTAS.....	11
TABLA 2.1. NIVEL DE ESCOLARIDAD E INGLÉS EXIGIDO POR BPO'S Y KPO'S	37
TABLA 2.2. NIVEL DE INGRESOS DE ACUERDO A CAMPAÑA Y PAÍS.....	50
TABLA 5.1. HIPÓTESIS DE PERFIL	58
TABLA 5.2. COMBINACIONES POSIBLES SEGÚN VARIABLES POR MES	60
TABLA 5.3. ANÁLISIS DE VARIANZA PARA VENTAS	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

GRÁFICA 1.1 CORRELACIÓN CALIDAD VS VENTAS	12
GRÁFICA 1.2 GRÁFICO DE PARETO DE UNA CAMPAÑA DE VENTAS	35
GRÁFICA 2.1. NIVEL DE CRECIMIENTO EN POSICIONES DE TRABAJO <i>CALL CENTER</i> EN MÉXICO.....	40
GRÁFICA 2.2. NÚMERO DE POSICIONES, PORCENTAJE DE OCUPACIÓN Y NÚMERO DE EMPLEADOS.....	40
GRÁFICA 2.3. SERVICIOS QUE OFRECEN LOS <i>CALL CENTER</i>	41
GRÁFICA 2.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CADA PROVEEDOR DE TELEFONÍA	42
GRÁFICA 2.5. NIVEL DE ROTACIÓN SEGÚN RANGO DE EDAD	46
GRÁFICA 2.6 MOTIVOS DE AUSENTISMO	47
GRÁFICA 2.7. HABILIDADES QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA CONTRATACIÓN DE ACUERDO A PAÍS	48
GRÁFICA 5.1. NORMALIDAD DE LOS DATOS	63
GRÁFICA 5.2. NÚMERO DE VENTAS SEGÚN VARIABLES.....	64
GRÁFICA 5.3. NÚMERO DE VENTAS SEGÚN LA COMBINACIÓN DE EDAD, GENERO, EXPERIENCIA Y GRADO ESCOLAR.....	66

<u>GRÁFICA 5.4. ALCANCE DE META TRIMESTRAL</u>	<u>70</u>
<u>GRÁFICA 5.5. PORCENTAJE DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO</u>	<u>71</u>
<u>GRÁFICA 5.6. RESULTADO PREGUNTA NÚMERO 2 (¿POR QUÉ MOTIVO CONTINUÁS DENTRO DE LA CAMPAÑA?).....</u>	<u>73</u>

ÍNDICE DE DIAGRAMAS.

<u>DIAGRAMA 1.1 PROCESO DE RECICLADO DE BASE</u>	<u>6</u>
<u>DIAGRAMA 1.2 EJEMPLO DE <i>CALL MODEL</i></u>	<u>27</u>
<u>DIAGRAMA 1.2 PERFIL IDEAL DE CONTRATACIÓN.....</u>	<u>68</u>

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es encontrar y definir el perfil ideal de contratación de asesores telefónicos, que puede llegar a necesitar y/o demandar una campaña de *telemarketing* para el alcance de metas de venta definido por un banco a uno de sus proveedores del servicio de *call center*.

Se ha detectado que por no tener definido un mejor perfil de contratación se ha presentado una disminución en el volumen de ventas comparado con el que se tiene pronosticado, Impactando así la rentabilidad de la campaña y el cumplimiento de objetivos establecidos por la dirección.

Al encontrar y definir dicho perfil ambas empresas ganan, ya que el proveedor puede homologar esta práctica con el resto de sus clientes y en su área de reclutamiento. El banco también gana ya que se llegará a un mejor alcance de meta, lo cual aumentará la rentabilidad del canal de *telemarketing* y la colocación de los diferentes productos que un banco ofrece a sus clientes.

Palabras clave: *Call center, outsourcing, perfil de contratación, ventas, campaña de telemarketing.*

ABSTRACT

The aim of this investigation is to find and define the ideal recruitment profile of the telephone counselors, that a call center needs and demands for a telemarketing campaign in order to reach the goals defined by a bank to its principal supplier.

It has been detected that due to the lack of a better contracting profile, there has been decrease in the volume of sales compared to the one in the forecast. Causing a negative impact in the profitability of the campaign and the fulfillment of the objectives established by the main managers.

At the moment of finding and defining this profile, both enterprises win. The supplier can adapt this good practice to their other customers and its human resources area. The bank also

wins because the reach of goals will make telemarketing a more profitable channel and will sell more of its products.

Key words: *Call center, outsourcing, recruitment profile, sales, telemarketing campaign.*

Aumento en el alcance de metas de venta para campañas de Telemarketing en un *Call Center* a través del perfil adecuado de contratación.

Introducción

El uso de un *contact* o *call center* en las empresas se ha convertido en un recurso cada vez más recurrente para las empresas que desean otorgar un soporte o atención especial a sus clientes; así como aquellas empresas que desean contactar a sus prospectos para ofrecerles algún producto y/o servicio, o bien, aplicar encuestas de satisfacción.

Para la realización de la presente investigación se eligió a una empresa de la banca comercial, la cual actualmente tiene más de cinco campañas de ventas, las cuales son atendidas y gestionadas por dos proveedores, en este estudio se hizo enfoque en el principal.

La gestión de las campañas es compartida por el proveedor y los miembros del equipo de telemarketing del banco. La problemática se centra en el bajo porcentaje de ventas que se ha logrado contra la meta proyectada.

De acuerdo con lo anterior, en la presente investigación se estudian las variables que conforman el perfil de un asesor (estudios, género, experiencia y edad) para identificar cuál de ellos llega al mayor volumen de ventas. Adicional, se mide el porcentaje de rotación que presenta el perfil definido como el ideal para la campaña de ventas.

Actualmente el área de Recursos Humanos (RRHH) del proveedor es el encargado de entrevistar y reclutar a los asesores que pertenecerán a las campañas de venta. Es importante saber los niveles de rotación que presenta el perfil que se defina, ya que los capacitadores también son del proveedor y mientras más rotación se presente, más recursos se invertirán para cubrir a la gente que abandona la campaña.

El hecho de necesitar constantes capacitaciones afecta de manera directa en la gestión que se tiene con los asesores que ya se encuentran operando, ya que otra función de los capacitadores es estar presentes en el piso de operaciones y ayudar a los asesores a concretar ventas,

afectando así, el alcance de metas derivado de la ausencia de los capacitadores en piso de operaciones.

Aunado a ello, cada que existe una nueva recluta, la curva de aprendizaje de los nuevos asesores causa un impacto negativo en el alcance de metas mensuales, ya que a un equipo de nuevo ingreso no se le exige el mismo número de ventas que a un equipo que esté cursando su segundo mes de marcación.

De acuerdo con lo anterior, la principal problemática que analiza la presente investigación es la baja obtención de resultados debido a que no se tiene definido un perfil ideal de ventas. Impactando de manera directa en el logro de objetivos establecidos a inicio de año, así como la rotación que existe dentro de la campaña de ventas, la cual ocasiona un mayor número de capacitaciones y mayor número de personas en curva de aprendizaje, causando así un número menor de ventas, volviendo menos rentable la campaña tanto para el proveedor, como para el banco y para los asesores, que al no llegar a su cuota de ventas, existe una menor captación de dinero al final del mes, lo cual orilla a retirarse de la campaña y/o de la empresa.

El principal objetivo de la presente investigación fue identificar el perfil que tiene mayor probabilidad de lograr el volumen de ventas que exige el banco, así como el porcentaje de rotación que presenta dicho perfil.

La hipótesis de la siguiente investigación se basa en que una mejor definición del perfil de contratación que se requiere para una campaña de ventas, ayudará a mejorar la productividad de cada asesor que sea contratado; disminuyendo así la rotación del personal y los equipos que se encuentren en curva de aprendizaje.

A continuación se presenta el planteamiento del problema de la presente investigación a través de las preguntas, hipótesis y acciones metodológicas (ver tabla A).

Tabla A. Planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la Investigación.

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	ACCIONES (Metodología)
¿Cómo aumentar el alcance de meta de ventas de una campaña de Telemarketing a través del talento humano?	Una mejor definición del perfil de contratación que se requiere para una campaña de ventas, ayudará a mejorar la productividad de cada asesor que sea contratado.	Lograr aumentar el alcance de metas de ventas de un <i>Call Center</i> , derivado de un mejor reclutamiento. Identificar qué perfil de asesor (edad, género, experiencia y escolaridad) es el que mayor número de ventas logra.	Realizar un análisis estadístico e histórico sobre el perfil de los asesores que más ventas lograron durante un tiempo determinado, posterior a ello; realizar un Diseño de Experimentos (DOE) en el cual se pruebe cual es el perfil de asesor que puede llegar a tener mayor número de ventas.
¿El perfil del personal reclutado influye en el nivel de rotación?	El perfil de contratación influye en los niveles de rotación y ausentismo que tiene la gente en un <i>Call Center</i> .	Identificar si después de haber implementado el perfil ideal de ventas, tiene un impacto positivo en los niveles de permanencia y asistencia dentro de la campaña.	Implementar el perfil que se establezca como el ideal para tener mayor número de ventas, posterior a ello medir el nivel de rotación y ausentismo que presentaron los asesores.
¿El esquema de comisiones influye para que el asesor se sienta cómodo dentro de la campaña?	Uno de los principales motivos por los cuales los asesores de ventas siguen dentro de la campaña es debido al esquema de comisiones que se establezca.	Identificar que tan importante es para un asesor de ventas el esquema de comisión bajo el cual percibe su salario mensual.	Realizar una encuesta para saber los motivos principales que toma en cuenta un asesor de ventas para continuar dentro de la campaña, así como los motivos por los cuales sus compañeros han decidió abandonar la campaña.

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El objetivo del presente capítulo es conocer los conceptos y teorías claves para abordar los temas fundamentales para el desarrollo de la presente investigación. Al mismo tiempo servirá como herramienta para entender con mayor profundidad la situación actual de los *call centers* en México y el trabajo que se realiza en ellos, así como las empresas que otorgan soporte para el desarrollo de llamadas, los tipos de marcación que existen y las buenas prácticas para alcanzar un excelente desempeño.

1.1. Antecedentes y tipos de *call center*.

Antes de comenzar a revisar las cifras que tiene la industria de *outsourcing* y específicamente la referente a *call center*, es necesario tener bien claro el concepto de lo que es un *call center*, como trabajan y la finalidad que tienen para sus clientes y usuarios finales.

El *call center* o también llamado *contact center* es aquel lugar en el cual se encuentran ubicados los asesores que tienen la tarea de recibir o hacer llamadas con el fin de ofrecer un servicio, dar soporte o colocar una venta.

Las campañas que son gestionadas en estos lugares pueden ser contratadas por medio de una empresa de *outsourcing* o ser parte de la propia empresa que lleva a cabo los diferentes servicios que desean proporcionar o bien, las ventas que pretende colocar a su grupo de clientes.

La diferencia entre un *contact center* y un *call center* es la finalidad que persigue, es decir, si la empresa busca otorgar un servicio, seguimiento a alguna aclaración o brindar un soporte; será considerado como *contact center*, ya que el cliente es quien marca a la empresa y tiene un contacto directo con ella para resolver su situación.

Caso contrario de un *call center* en el cual la empresa es quién realiza la llamada al cliente para ofrecerle algún servicio o producto dentro de su catálogo disponible. Puede ser a clientes existentes o personas de mercado abierto.¹

El *call center* es una empresa integrada por activos de tecnología que tiene como actividad principal lograr la interacción con clientes actuales y tener un acercamiento con los que son potencialmente nuevos clientes, por medio de programas especialmente desarrollados para la industria telefónica. Las principales actividades que llevan a cabo consisten en realizar y/o recibir llamadas para recabar información o vender, brindar soporte a los proveedores y asesorar a los diferentes usuarios. (Tepasco y Giraldo. 2015).

Por lo general los procesos de los *call centers* están estandarizados, bien definidos y proporcionan un rango de movimiento moderado a los asesores telefónicos, ya que muchos de los procesos no requieren de aptitudes y análisis extensos. Con esta estrategia se busca cumplir con un excelente servicio al cliente, siguiendo las reglas definidas por el negocio. (Catanheira y Chambel, 2012).

A diferencia de los *call centers*, los *contact centers* se distinguen porque pueden utilizar diferentes medios para contactar a la empresa del cual ya son clientes y desean obtener más información sobre sus servicios o productos. A ellos se puede llegar a través de correos electrónicos, chat o alguna aplicación vía móvil. Se piensa que tanto los *contact* como los *call centers* siguen siendo el medio más directo y personalizado para que las empresas se comuniquen con sus clientes. (Mandelbaum, 2004).

Si bien es cierto que las actividades que deben llevar a cabo los asesores son muy rutinarias y requieren poca destreza, el hecho de coordinar y gestionar un *call center* requiere de grandes habilidades de resolución de problemas, seguimiento a requerimientos, poder de negociación y saber trabajar en equipo, así como una gran facilidad para manejar de manera correcta programas, máquinas y por supuesto, temas relacionados a telefonía. (Adizes, s/f).

¹ Se le llama mercado abierto a aquellos posibles compradores que se encuentran dentro del universo de personas propensas a contratar algún servicio o producto.

Para fines de la presente investigación, es importante tener claro el concepto que representa la palabra “cliente” de cara al proveedor y “cliente” de cara a la empresa que contrata el *outsourcing*.

Cuando se haga referencia al proveedor, su cliente será aquella empresa que lo contrata para contactar a sus usuarios finales, en este caso el cliente será el banco que se toma como referencia para este caso de estudio. Y el usuario final del proveedor, será entonces aquel que el banco considera como cliente.

1.2. Call center, sus áreas.

El presente estudio se concentra en aquellas campañas que son gestionadas por un proveedor, el cual también recibe la guía y sigue la estrategia que establece en conjunto con el cliente para el cual lleva estas campañas. En conjunto, ambas partes buscan alcanzar los objetivos y metas planteadas desde el inicio de un periodo determinado, por ejemplo un mes. Así como aquellos indicadores que se miden de manera diaria y en ocasiones por hora.

La estructura que tiene el *call center* en el cual se basa la presente investigación, se compone por las siguientes áreas:

1. Discado.
2. Auditoría y calidad.
3. Formación.
4. Operaciones.
5. *Back Office*.

1. Discado. Es el área encargada de definir las estrategias de marcación y de acomodo de la base de datos recibida. Los tipos de marcación de la campaña que se va analizar pueden ser tres diferentes: predictiva, progresiva y manual. Las primeras dos arrojan el registro de trabajo al asesor de manera automática cuando el sistema detecta una voz humana.

El tercer tipo de marcación es aquel en el que el asesor marca el registro de manera manual y directamente desde el teléfono que tenga asignado, ya sea físico o digital.

Para poder realizar los dos primeros tipos de marcación antes mencionadas, dependerá del número de asesores que se tengan asignados a la campaña, ya que a partir de nueve asesores conectados es que son funcionales.

En cuanto a estrategia de marcación de base de datos se refiere, se puede definir de diferentes maneras. Dentro de las más comunes se destacan las siguientes: marcar primero aquellos registros que tienen los montos ofertados más altos, por tipo de producto, por demográfico del cliente o bien por la propensión² que tenga cada cliente de contratar; eso dependerá de aquella persona que esté al frente de la estrategia de la base.

Las funciones de esta área son fundamentales para el éxito de la campaña, ya que en gran medida de ellos dependerá el porcentaje de contactos efectivos³ que se puedan llegar a tener durante toda la vida productiva de la base de datos.

Otra de las estrategias importantes que lleva a cabo esta área es la asignación de registros de acuerdo al equipo que genere mayores ventas, es decir, ellos pueden tomar la decisión de asignar una base especial de registros con mejor propensión a aquellos equipos que históricamente hayan tenido mayor número de ventas en meses pasados, o si así lo requiere la operación, asignar registros con menor propensión de compra a aquellos equipos de nuevo ingreso, los cuales se encuentran en su primera semana de marcación.

Estas bases de datos se comparten de manera trimestral a los proveedores, el número de registros compartidos a cada proveedor dependerá de la eficiencia que tenga cada proveedor de cara al banco. Cuando mejor sea el comportamiento del proveedor, mayor porcentaje de registros y mejor propensión de contratación entregará el banco.

² Propensión se refiere a la probabilidad que existe de contratación de acuerdo al comportamiento del cliente. Dentro de ésta influyen temas como la edad del cliente y comportamiento crediticio. Pueden dividirse en tres, alta, media y baja propensión.

³ Se le llama contacto efectivo a aquella llamada en la cual se logre tener respuesta de la persona titular a la cual se desea buscar.

Otra actividad que debe ser establecida como prioridad para esta área es el cuidado del número de vueltas que se dé a la base y la depuración de la misma. Para llevar a cabo la primera tarea mencionada se debe llevar el control del número de veces que se han marcado a los clientes o registros de la misma.

La diferencia entre clientes y registros recae en que un solo cliente puede tener 2 o más registros, ya que puede ser contactado al registro de su casa, al registro de su oficina y al registro de su celular.

Dependiendo la estrategia que se defina, puede ser que la primera vuelta que se dé a una base se marquen solo aquellos registros de teléfono celular; la segunda vuelta, solo a registros de casa y así sucesivamente. Por tal razón es que a un mismo cliente se le puede llegar a marcar a más de 1 registro, ya que existe la posibilidad de no localizarlo en el primer número marcado.

Dentro de las estrategias que existen para cada vuelta que se puede dar a una misma base, existe la relación registro-hora, la cual hace referencia al tipo de registro (celular, casa u oficina) que se va a marcar dependiendo la hora del día que sea.

Por ejemplo, se puede definir que en un horario de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. se intente localizar a los clientes solamente en registros de casa, de 11:00 a.m. a 1:00 p.m. marcar a registros de oficina y de 2:00 p.m. a 4:00 p.m. llamar a celular. El objetivo que ilustra este ejemplo es tener mayor contactación efectiva según el momento del día en el que se cree aumenta la posibilidad de respuesta por parte del cliente.

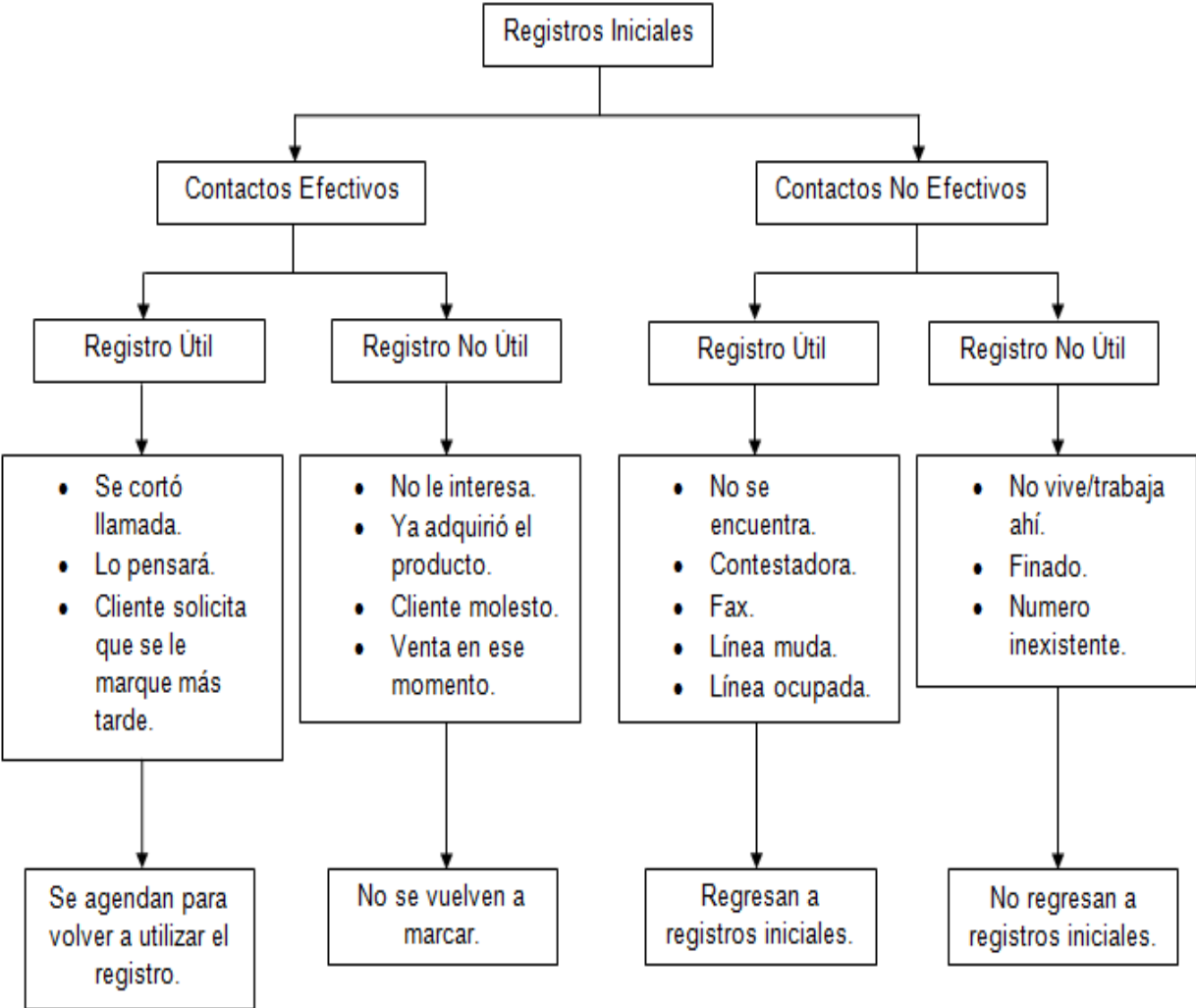
Para poder llevar a cabo el limpiado de la base, es fundamental que el asesor telefónico desempeñe un excelente trabajo en cuanto a tipificación⁴ de llamada se refiere. Ya que si el asesor no clasifica la llamada de acuerdo a lo que realmente sucedió, el limpiado de base se verá sesgado y será poco efectiva la estrategia que se desee seguir.

⁴ Tipificación se le llama a aquella clasificación que hace el asesor al finalizar la llamada, registrando el motivo por el cual el cliente se comunicó o bien, en llamadas de salida se identifica en que concluyó la llamada. Por ejemplo, si el cliente aceptó o no el producto y porque razón.

Para entender de mejor manera el funcionamiento del proceso de limpiado de base, el concepto de registros iniciales e identificar registros útiles y no útiles, es necesario explicar la forma de clasificar cada registro después de que fueron marcados por primera vez.

Esta actividad se realiza después de que el asesor hizo su labor de tipificación y llega el momento de definir una estrategia para la segunda vuelta de la base. Lo cual también es conocido como reciclar la base (ver diagrama 1.1).

Diagrama 1.1. Proceso de reciclado de base.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a Naomi Guzmán (2017).

De acuerdo a lo descrito en el diagrama y como lo indica su nombre, los registros iniciales serán con los que se inicie la segunda vuelta de la base; la cual tendrá filtrados aquellos registros que se puede volver a marcar según la clasificación de contacto efectivo y contacto no efectivo, que a su vez se divide en registro útil o registro no útil.

Como se describió anteriormente, el contacto efectivo será únicamente aquel en el que la persona que conteste la llamada corresponda exactamente con el nombre del cliente que realmente se desea contactar. Dependiendo de la respuesta del cliente será segmentado como registro útil o no útil.

Se considerará como útil a aquel registro que tenga posibilidades de volver a contactar al cliente, en el diagrama anterior se muestran tres posibles escenarios con los cuales se puede agendar la llamada para otra ocasión y los discadores tendrán que guardar dicho registro para volver a utilizarlo.

En los escenarios en los cuales se plantea que un contacto efectivo ya no desee ser contactado, o bien ya se haya conseguido la venta, serán aquellos registros que se depuren de la base de datos para no volver a ser marcados.

En la segunda parte del diagrama, leído de izquierda a derecha, se muestran aquellos escenarios en los cuales se tiene contacto no efectivo, el cual significa no se tuvo comunicación directa con el cliente o bien, que pudo haber contestado otra persona que no se deseaba contactar.

En los escenarios planteados se segmenta entre registros útiles y no útiles, ya que habrán registros que aun cuando respondieron a la llamada, no tendría caso volver a marcar debido a que el cliente no vive o no trabaja ahí. O en el escenario en el que no se reciba respuesta por parte de nadie (no contesten la llamada), también existirá la posibilidad de volver a marcar ese registro esperando que en un segundo intento se logre tener un contacto efectivo y poder ofertar el producto.

2. Auditoría y Calidad. Es importante iniciar describiendo el área de auditoría, ya que ellos son los encargados de monitorear las llamadas realizadas por los asesores con el fin de encontrar áreas de mejora, alertar malas prácticas, así como detectar buenas llamadas que sirvan de ejemplo a seguir para replicar con el resto de asesores.

En este punto es importante preguntarse ¿Cuáles son las llamadas que se monitorean? La respuesta dependerá de las necesidades de la operación, el nivel de ventas será determinante para saber qué tipo de llamada se debe monitorear, ya que en ocasiones vale más la pena escuchar aquellas ofertas que no se lograron colocar que aquellas que se consideraron como ventas. Esto dependerá de la estrategia que se quiera seguir, ya que pueden ser totalmente aleatorias o con base en tendencias de tipificación, es decir, si se empieza a detectar que las tipificaciones del día o de la semana se están registrando en un porcentaje visiblemente mayor de lo normal a alguna tipificación en específico; será bueno auditar una muestra importante de esa clasificación de llamada para saber si realmente incrementaron el número de casos de esa situación o si es que los asesores están teniendo desvíos en los criterios de tipificación.

El tamaño de la muestra se verá afectado directamente por la cantidad de recursos humanos de auditores y agentes de calidad con los que se cuente. Para la campaña en la que se va a basar este estudio, se cuenta con ocho auditores aproximadamente, por lo cual se puede decir que la muestra de auditoría puede llegar a cubrir un porcentaje importante de llamadas si se requiriera una auditoría enfocada; ésta se aplica cuando se requiere una escucha amplia de llamadas adicional a la que hacen de manera diaria.

Para definir la muestra que se quiere auditar es necesario considerar las horas trabajadas, el universo de llamadas al que se requiere dar enfoque especializado y el margen de error⁵. Para este último existen varias calculadoras que se encuentran en línea y pueden ser de gran utilidad para definir el número de llamadas que se deben auditar según el universo de

⁵ Vázquez (2017) define el margen de error como “La cantidad de error de muestreo aleatorio resultado de la elaboración de una encuesta”. O bien, podemos definirlo y entenderlo con aquel porcentaje de error que puede tener el resultado final de alguna auditoría derivado del muestro que se haga de un universo de “n” elementos

llamadas recibidas, según la capacidad instalada o según el nivel de confianza⁶ que se desee obtener.

Las auditorías realizadas son de suma importancia para el servicio, ya que con ellas se podrá mejorar la forma de vender, detectar áreas de oportunidad en las prácticas de venta, disminuir incidencias de quejas con instancias gubernamentales o de protección al cliente y aumentar con ello la calidad con la que cada asesor ofrece los productos.

También relacionado al monitoreo de las llamadas, los agentes de calidad también tienen como función principal la escucha, detección de mejoras y retroalimentación inmediata al grupo de asesores que tengan asignados. Como lo indica su nombre, los agentes de calidad pertenecen al área de calidad y no de auditoría, ellos deberán alertar al supervisor cuando existan malas prácticas, tales como, desconocimiento del producto, información imprecisa o manipulada, mal trato al cliente e incluso tendrán la facultad de sancionar, según la gravedad de la situación.

Para evitar el sesgo, los monitoreos deben ser completamente aleatorios en tres aspectos principales: el asesor que se va a monitorear, la hora de la llamada y el día de la llamada que se desea tomar en cuenta. Con esto se aseguran de que todos los asesores serán monitoreados, así como toda la ventana de servicio tanto en días como en horas.

El número de monitoreos que se realicen por día y/o por asesor también dependerá del número de agentes de calidad disponibles, de asesores que tengan asignados por equipo y el tamaño de la campaña que se desee evaluar. Con este método se asegura que el evaluador no sea quien escoja la llamada y no haya tendencias en las llamadas que escucha un agente de calidad en específico. Por ejemplo, llamadas cortas, llamadas de solo los días martes o llamadas de solo un asesor. Con esta metodología también se evitan malas prácticas tales

⁶ De acuerdo a la herramienta estadística Minitab, “El nivel de confianza indica qué tan probable es que el parámetro de población, como por ejemplo la media, esté dentro del intervalo de confianza. Un nivel de confianza de 95% por lo general es adecuado. Esto indica que 19 de 20 muestras (95%) de la misma población generarán intervalos de confianza que contendrán el parámetro de población”. Por lo que podemos concluir que el nivel de confianza va a depender del margen de error que se pueda tener. Es decir, el nivel de confianza indicara que tan homogénea es la información que se está obteniendo, lo cual representa que no habrá una desviación grande en los datos del resultado final.

como el seleccionar llamadas de compañeros o colegas que saben que tendrán una alta calificación final de calidad, o por el contrario; seleccionar llamadas que probablemente tengan errores y se busque perjudicar a algún asesor en específico. Para llevar a cabo los monitoreos se pueden apoyar de dos herramientas fundamentales en la evaluación de una llamada.

La primera es la guía de calidad la cual es una ficha de evaluación, donde se califica el rendimiento que tuvo el asesor durante la llamada y evalúa 4 rubros principales, de ahí se desglosan aquellos rubros que afectan el desarrollo ideal de negocio, las habilidades del asesor, estructura de llamada de acuerdo al cumplimiento en los procesos, y por ultimo, todas las acciones que pueden llegar a tener un impacto legal, tanto para el banco como para el asesor.

El objetivo de esa evaluación es contar con un parámetro de medición del desempeño de la llamada de cada asesor, otorgando una calificación a la cual se le denomina nota de calidad; dicho indicador toma relevancia, ya que puede ser considerado dentro de los *Key Performance Indicator* (KPI's)⁷ que se tomarán en cuenta para el pago de su salario.

Para entender de mejor manera como es que se conforman cada uno de los rubros de una guía de calidad y las ponderaciones con las que se miden (ver tabla 1.1).

Como se puede observar, las ponderaciones para cada sección de la guía son diferentes; en el primer apartado etiquetado como “habilidades” se otorga una ponderación diferente a cada uno de los rubros que lo componen, entre esos seis rubros se alcanza una calificación máxima de 100 puntos, los cuales se sumarán a la calificación final que puede llegar a ser de hasta 400 puntos.

⁷ KPI, por sus siglas en inglés (*Key Performance Indicator*) hace referencia a aquellos indicadores que son de importancia fundamental para la operación. Serán aquellos indicadores determinantes para la medición del alcance de metas o definir si el desempeño que se está llevando es el correcto. Mismos que pueden ser incluidos en el esquema de pago del asesor telefónico.

Tabla 1.1. Guía de calidad para una campaña de ventas.

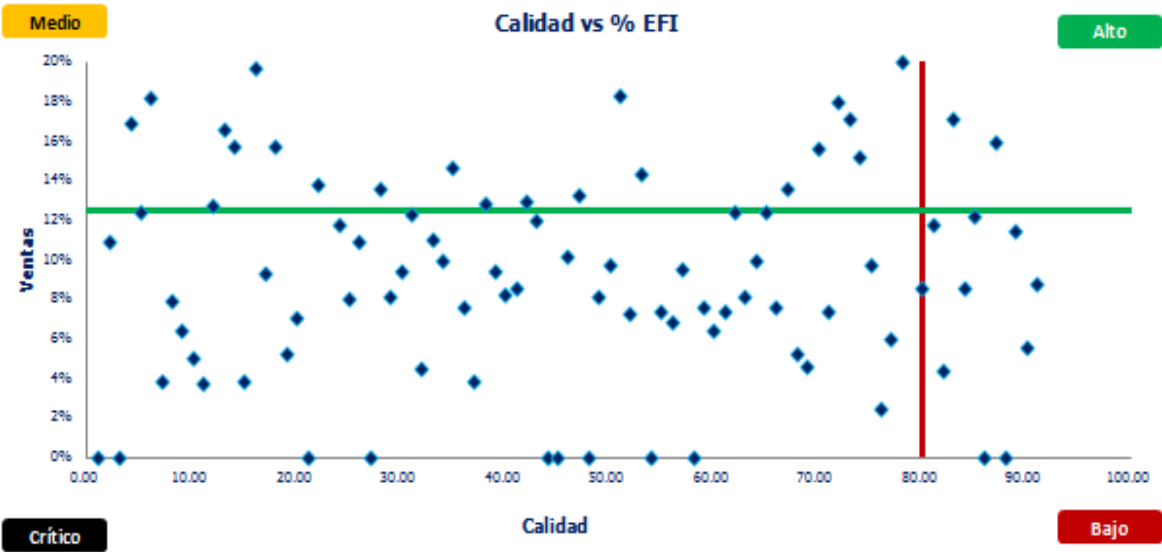
1. Habilidades (ENC Precisión de Error No Crítico)		Mide las habilidades blandas de la gestión telefónica y su incumplimiento no hace una transacción defectuosa.
1.1 Presentación (Saludo)		20%
1.2 Búsqueda de interés sobre productos		20%
1.3 Habilidades verbal		30%
1.4 Solicitud de e-mail y celular		10%
1.5 Menciona dialogo de transferencia IReNe		10%
1.6 Realiza proceso de transferencia IReNe		10%
TOTAL POSIBLE DE LA SECCIÓN		100%
2. Cliente (PECUF Precisión de Error Crítico de Usuario final)		Todo aquello que desde la perspectiva del usuario final causa que una transacción sea defectuosa, esto puede ser: <ul style="list-style-type: none"> No resolver el problema. Maltratar al cliente.
2.1 Seguridad		SI=1 NO=0
2.2 Empatía		SI=1 NO=0
2.3 Escucha activa		SI=1 NO=0
2.4 Proporcionó información correcta del Producto		SI=1 NO=0
2.5 Proporciona información correcta del Proceso de Contratación		SI=1 NO=0
TOTAL POSIBLE DE LA SECCIÓN		100/0
3. Legal (PECC Precisión de Error Crítico de Cumplimiento)		Errores que hacen que una transacción entera se considere como defectuosa porque se encuentra en contra de las regulaciones o leyes imperantes y pudiera causar problemas a nivel personal o del banco.
3.1 Identificación del titular		SI=1 NO=0
3.2 Aviso de privacidad		SI=1 NO=0
3.3 Autorización y Script Consulta B		SI=1 NO=0
3.4 Validación de candados de seguridad (preguntas de autenticación)		SI=1 NO=0
3.5 Menciona script de monto sujeto a cambio		SI= 1NO=0
TOTAL POSIBLE DE LA SECCIÓN		100/0
4. Negocio (PECN Precisión de Error Crítico de Negocio)		Todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que una transacción sea defectuosa, esto puede ser por: <ul style="list-style-type: none"> No seguir procesos que colaboran con el éxito del servicio y su incumplimiento detractará la satisfacción del usuario final.
4.1 Detección de necesidades		SI= 1 NO=0
4.2 Oferta atractiva del producto		SI= 1 NO=0
4.3 Personalización y ejemplificación de Beneficios		SI= 1 NO=0
4.4 Cierre de venta		SI= 1 NO=0
4.5 Tipificación correcta en aplicativos		SI= 1 NO=0
4.6 Dirige al cliente a sucursal para formalizar		SI= 0 NO=1
4.7 Aplicó el proceso completo y correcto.		SI= 1 NO=0
TOTAL POSIBLE DE LA SECCIÓN		100/0

Fuente: Atento Servicios SA. de C.V (2015). Guía de calidad.

Las otras 3 secciones (cliente, negocio y legal) también tendrán un valor de 100 puntos cada una, la diferencia es que los rubros que componen cada sección no tienen una ponderación diferente, todas tienen valor de 0 o 1. El criterio para otorgar una u otra calificación será si cumple con el rubro en su totalidad, si lo cumple parcialmente se otorgará 0 al rubro y a toda la sección en la cual se encuentre el rubro penalizado con 0. Por ejemplo: si dentro de la llamada un agente de calidad detecta que en la sección de Negocio, no se cumplió con el rubro de “cierre de venta”, los 100 puntos que vale esa sección se calificarán con 0, aún cuando en el resto de rubros de esa misma sección si se hayan cumplido, haciendo así que la calificación máxima de esa llamada sea de 300; suponiendo que en las secciones de habilidades, cliente y legal haya sido excelente y se califique con 100 cada una.

Dentro de una campaña de ventas es recomendable que esta nota de calidad vaya correlacionada con algún otro indicador operativo, ya que por sí sola únicamente dará un parámetro de calidad pero eso no significa que será el mejor vendedor, ya que el mejor vendedor será aquel que tenga buena calidad, pero también cuente con un alcance de meta importante. Para entender de mejor manera esta correlación se presenta un ejemplo (ver gráfica 1.1).

Gráfica 1.1. Correlación calidad vs ventas.



Fuente: Atento Servicios SA. de C.V (2016). Reporte de calidad.

En este primer gráfico se correlaciona la nota de calidad contra un KPI que puede ser utilizado para evaluar al asesor telefónico en cuanto a conversión de venta se refiere. En este ejemplo, la conversión de venta será aquel número de ventas concretadas por el asesor sobre el total de llamadas realizadas.

Este gráfico muestra dos metas; en el eje “x” se establece la meta de calidad que en este caso es de 80 (marcada con línea roja), y en el eje “y” se establece la meta de conversión de ventas, que en este caso es de 13% (marcada con línea verde). Los puntos indican la posición en la cual se encuentra cada uno de los asesores.

Como se puede apreciar, este gráfico está dividido en cuatro partes. El cuadrante 1 se encuentra con la etiqueta “alto”, el cual denota un desempeño ideal para la campaña, ya que cumple en ambos rubros medidos; supera tanto la meta de calidad de 80, como la meta de conversión de 13%; por lo tanto se puede identificar que aquellos asesores que se encuentren dentro de ese cuadrante serán aquellos que se pueden considerar un modelo a seguir y permear las mejores prácticas que lleven a cabo al resto de sus compañeros.

El cuadrante 2, ubicado debajo del cuadrante 1, que en este caso está etiquetado como “bajo”, si bien los asesores de este cuadrante no están cumpliendo con el indicador operativo, si están llegando al indicador de calidad.

Estos casos son los que deben tener seguimiento por parte del área de calidad, ya que podría existir una desviación en el criterio de evaluación del agente de calidad, pues si él percibe que está teniendo un buen desempeño de calidad en sus llamadas, ¿Por qué no está llegando al indicador de ventas?

Es por eso que la revisión de los asesores que se encuentren en este cuadrante debe enfocarse más al trabajo de evaluación del agente de calidad y no tan específico del asesor telefónico.

Al leer en sentido de las manecillas del reloj, el tercer cuadrante se encuentra a la izquierda del cuadrante 2. Este cuadrante es el más crítico del servicio, ya que no está llegando

a ninguno de los 2 indicadores que se están midiendo, por lo tanto se le debe prestar especial atención para lograr conseguir por lo menos 1 de los 2 indicadores que se plantean como meta.

Los asesores que se encuentran en esta situación requerirán mayor número de monitoreos y dedicarles más tiempo para reforzar conocimientos, técnicas de venta, o simplemente tener un acercamiento más personal; para saber si por algún motivo de índole ajena a la laboral no están teniendo el desempeño esperado. A estos asesores se les debe medir puntualmente el desarrollo que tienen en el día a día y considerar las acciones a seguir si continúan con ese desempeño por más de 2 meses, aún cuando ya se ha trabajado con ellos de diferentes maneras y no se logra alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, en la parte superior izquierda se ubica el cuadrante 4, en el cual se puede observar cómo es que estos asesores si están cumpliendo con el indicador de ventas pero no con el de calidad.

Si bien, el hecho de que alcancen el indicador de venta es algo positivo. También es importante saber de qué manera están llegando a conseguir estos indicadores, ya que puede ser con procesos que el área de calidad deba penalizar, o incluso alertar directamente a RRHH todas las malas prácticas.

El criterio que tenga el evaluador en este cuadrante también es decisivo, ya que indicará si realmente el asesor no está cumpliendo con los rubros de calidad, o está siendo demasiado estricto al momento de calificar. Es por eso que este gráfico permite llevar a cabo un mejor seguimiento a todos los asesores que se tengan asignados, ya que visualmente se pueden identificar de manera rápida la posición de cada miembro del equipo, así como identificar de manera inmediata cuál de los dos KPI requiere más trabajo.

Esta también es una gran herramienta para asignar tiempos de trabajo, ya que al saber en qué cuadrante se encuentra cada asesor, los miembros de la triada⁸ sabrán cómo distribuir de mejor manera el enfoque que cada uno de ellos dé a sus equipos de trabajo.

Usualmente se les dedicará más tiempo a los miembros ubicados en el cuadrante 3, pero lo que realmente determinará la prioridad y distribución de tiempo por cada miembro de la triada será la administración de focos rojos, concepto que se describirá más adelante.

La descripción del cuarto cuadrante abre paso a la segunda herramienta fundamental para el área de calidad, la cual es etiquetada como “Matriz de errores críticos y anomalías”.

Esta matriz permite segmentar aquellas malas prácticas que pudieran presentarse dentro de una llamada; pueden clasificarse por el grado de impacto que tenga cada una de ellas, esto dependerá de la campaña y/o del acuerdo al que se llegue entre el proveedor y el cliente; se le puede considerar error crítico a aquellos errores que tienen un impacto bajo de cara al usuario final, al negocio o al proceso. Un ejemplo de error crítico ocurre cuando un asesor tipifica de manera errónea una llamada, es decir, no la clasifica según lo sucedido. En un grado mayor se encuentran las anomalías, que pueden llegar a ser clasificadas en 2 tipos de según el grado de impacto, pueden ser reconocidas como anomalías A o anomalías B. En esta última se encuentn aquellas que tienen un impacto directo a alguno de los involucrados, ya sea el banco, el proveedor o el usuario final, pero pueden ser solucionados de alguna manera. Por ejemplo: tiempos de espera injustificados; si bien es un tema que no tendría que presentarse y debe ser penalizado, no causa un impacto monetario a ninguna de las tres figuras antes mencionadas, y puede ser solucionado con retroalimentación al asesor.

Otro ejemplo de este tipo de anomalía es la negación de servicio o de información a algún cliente que tenga dudas sobre el proceso o características del producto que quiere contratar. Si bien afecta en el hecho de una mala atención al cliente, no es algo que tenga un

⁸ Se nombra triada a aquellas figuras que tienen asignadas de manera directa a un grupo de asesores, por lo general está compuesta de un supervisor, un formador o capacitador y un agente de calidad. Este concepto puede ser o no adoptado por el proveedor. Para fines de este estudio, consideraremos su existencia.

impacto tan fuerte y el cual puede ser solucionado haciendo un *call back*⁹ al cliente para otorgarle una atención correcta y resolver todas sus dudas.

En cuanto a las anomalías tipo A, serán aquellas que afectan directamente a alguno de los involucrados dentro del proceso o representan una falta grave. Un ejemplo de ello es engañar al cliente o se le mencione información falsa del producto con tal de lograr la contratación. En estos casos la sanción es dar de baja del servicio o de la empresa al asesor y se busca la manera de solucionar la falta o el problema causado al cliente.

El uso de esta herramienta garantizará un mejor seguimiento y una puntual sanción a aquellos asesores que incurran en malas prácticas, ya sea de manera deliberada o por descuido, así como una mejor calidad en el servicio y experiencia al cliente.

Sin perder de vista el tema referente a los monitoreos que hace cada agente de calidad, existe una metodología que permite medir el cumplimiento en cuanto a cuota y en cuanto a homogeneidad en los días de monitoreo. Es decir, cada agente de calidad tiene asignado “n” numero de asesores, que a su vez deben monitorear “n” número de veces, por lo tanto, al final de mes debe cumplir con una cuota total de monitoreos que deben distribuir durante todo el mes, de manera que las detecciones de áreas de mejora sean oportunas, y no al final de la semana o del mes. Por ejemplo: si un agente de calidad tiene asignado un grupo de 16 asesores a quienes debe monitorear por lo menos 6 veces al mes, al cierre del ciclo tendría que haber acumulado 96 evaluaciones diferentes con todas las detecciones oportunas y retroalimentación otorgada al asesor. Sin embargo, tiene que distribuir esos 96 monitoreos entre los 26 o 27 días que labore con la finalidad de garantizar que el asesor reciba una oportuna retroalimentación, un trabajo enfocado y un seguimiento puntual.

El área de oportunidad existiría si durante la semana realiza otras actividades y le dedica solo los sábados a cubrir su cuota de toda la semana. Para asegurar que el agente de calidad se está apegando a la cuota diaria, se puede definir un reporte que incluya ambos

⁹ El *call back* o llamada de regreso se utiliza para contactar al cliente después de haber recibido un mal trato en una llamada anterior, aclarar dudas, solicitar algún dato o bien, dar seguimiento a algún caso. Este proceso es reactivo derivado de algún área de oportunidad que existió en la llamada inicial o en el proceso.

indicadores y de esta forma detectar cuales son los agentes de calidad que presentan mayores áreas de oportunidad para desarrollar esta tarea básica del área de calidad.

Un aspecto relevante para asegurar que esos monitoreos sean confiables y se encuentren dentro de los parámetros que se buscan entre agentes de calidad, son las calibraciones. Estas calibraciones son de gran utilidad para homologar criterios entre los miembros que participan en la evaluación de llamadas.

Dichos participantes deben tener la misma objetividad y calificar de manera casi idéntica entre ellos para asegurar que todos están evaluando lo mismo, de acuerdo a los diferentes rubros de la guía. Esto asegura que, independientemente del agente que evalúe, la nota de calidad estará asignada con base en los mismos criterios, y de esa manera se reducirá de forma importante el sesgo que pudiera llegar a presentarse entre un agente de calidad y otro.

Para llevar a cabo esta actividad lo más recomendable es establecer una nota experta, este concepto refiere a aquella evaluación que hace la cabeza del área de calidad, y puede involucrar al frente operativo; entre ambos llenen la guía de calidad y ésta será la guía o el parámetro de cómo debe estar calificada la llamada en cuestión. Posteriormente, cada participante de la calibración deberá escuchar exactamente la misma llamada y evaluarla sobre la guía de calidad. Se comparan sus respuestas contra la nota experta y en los rubros en los que exista diferencia se dirá que hay una desviación de criterios.

Por lo regular los miembros que deben participar en esta actividad deben ser los agentes de calidad y los supervisores, figuras cuyas funciones serán explicadas más adelante.

En ese momento se exponen los motivos por los cuales se considera que alguno de los participantes tiene un criterio diferente y se prosigue con la revisión del resto de atributos que componen la guía; al final se emite una calificación de acuerdo al total de desviaciones, y en caso de que los participantes obtengan una calificación menor a 80, se determinará que no está calibrado y sus monitoreos no serán tomados en cuenta para la nota de calidad que reciba el asesor al final del mes.

Tanto el proceso de la actividad, como la calificación que debe obtener cada participante para considerarse como calibrado, dependerán de los criterios que definan entre el proveedor y el cliente de la campaña; así como las sanciones que deberán ser aplicadas en caso de no estar calibrado.

Si bien se ha hablado de cómo el área de calidad evalúa a los asesores y las diferentes metodologías que usa para hacerlo, también es importante saber cómo es que el usuario final tiene la facultad de evaluar al asesor con el que habló.

La evaluación hecha por los clientes será la que más relevancia tenga, ya que la percepción que tengan ellos acerca de los ejecutivos telefónicos será la que más impacto tenga con el resto del mercado, será su opinión la que más influya en el resto de compradores susceptibles y en la población de clientes existentes. Es su percepción la que hará que recomienden al asesor o no. Es por eso que el indicador más importante para el área de calidad es el IReNe (Índice de Recomendación Neta), el cual se obtendrá derivado de las respuestas que otorgue el cliente con base en una encuesta que contestará después de haber recibido o haber hecho la llamada. Este autor está familiarizado con tres tipos diferentes para aplicar dicha encuesta:

La primera es aquella que el cliente puede contestar antes de colgar la llamada en la cual se le solicita que otorgue una calificación del 0 al 10 según el desempeño que haya tenido el asesor, también se puede hacer esta pregunta refiriéndose al producto ofertado y en los casos en los que el cliente sea el que marque; también se le pregunta sobre la facilidad que tuvo para encontrar la opción que le canalizaba a la resolución de su problema.

Esta encuesta debe ser aplicada a todos los contactos efectivos que se tengan de manera diaria, esto asegurará que un porcentaje importante de clientes con los que se tuvo contacto evaluarán el servicio del asesor, del producto y del banco en general.

La segunda estrategia que se puede aplicar para darle seguimiento a este indicador es con el uso de la herramienta llamada “IReNe Oficial”, el cual se lleva a cabo por medio de una empresa de *outsourcing* que se dedica a hacer estudios de mercado, a esta empresa se le

comparten todos los contactos efectivos que se hayan tendido al día vencido y posteriormente les llaman a los clientes para aplicar una encuesta de satisfacción enfocada al producto y asesor.

Por lo general estas encuestas se realizan de manera trimestral y la cuota de encuestas realizadas dependerá del presupuesto que se asigne al canal y a la campaña, sin embargo suelen ser un número mucho menor al alcance que se podría tener haciendo uso del IReNe que se transfiere en todas las llamadas.

La veracidad de la base y el correcto envío de la misma será fundamental para que ésta encuesta tenga un porcentaje reducido de sesgo, y por tal motivo la información sea lo más verídica posible.

Dentro de la información que más cuidado requiere al momento del envío al proveedor que aplica las encuestas, se encuentra el *head count*¹⁰, es decir, si en una campaña colaboran 200 asesores, se deberá enviar registros de esos 200 asesores, ya que si se envía de solo un grupo se estará sesgando la población que contestará la encuesta, debido a que podría estar compuesta por los mejores asesores o solo los peores, lo cual tendrá un impacto en la calificación final.

Otra información con la cual se debe tener extrema precaución es con la tipificación de los registros enviados, ya que si se comparte al proveedor llamadas clasificadas como “otra área”, el cliente encuestado no estará evaluando el servicio que realmente se busca medir.

La tercera manera que se tiene de medir este indicador se conoce como “IReNe transaccional”, y será aquella encuesta que se le haga llegar al cliente por medio de correo electrónico después de haber hecho o recibido la llamada, esta encuesta será enviada al *e-mail* que el cliente proporcionó. Durante la llamada se le debe informar al cliente que en los próximos días estará recibiendo esta encuesta y se le debe comentar la importancia que tiene para mejorar el servicio. Las respuestas de las encuestas contestadas se pueden ver de manera diaria en una plataforma que registra la puntuación y los comentarios que otorga el cliente al

¹⁰ El *head count* se refiere al número de asesores que se encuentran activos dentro de la campaña.

servicio recibido, resolución de problemas, cualquier inconformidad o felicitación que quiera realizar.

La metodología que se utiliza para medir los 3 tipos de encuestas es la misma. Se basa en la clasificación de los comentarios en la escala antes mencionada (del 0 al 10). Aquellas calificaciones que sean del 0 al 5 se considerarán detractoras, del 6 al 8 son pasivas y del 9 al 10 son promotoras.

Las llamadas detractoras serán aquellas que se deben considerar como focos rojos, ya que la percepción del cliente es que la atención recibida no fue la mejor y se debe trabajar en las áreas de oportunidad que comente el cliente.

Para las calificaciones pasivas se tendrá un segundo nivel de prioridad, sin embargo representan también un área de oportunidad en la que se debe trabajar y dar seguimiento puntual con el asesor. En cuanto a las llamadas promotoras, será importante detectar cuales son las buenas prácticas que está teniendo el asesor para replicarlas en el resto de la operación.

La forma de calcular la calificación final de IReNe será por medio de porcentajes y una resta. Se debe obtener el porcentaje de promotores y el porcentaje de detractores, posteriormente se resta el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores y esa será la calificación final. Por ejemplo: de una muestra de 60 encuestas se obtuvieron 43 respuestas promotoras, 5 respuestas pasivas y 12 respuestas detractoras; por lo tanto se tendría el 72% de promotores, 8% de pasivos y 20% de detractores. Después se resta el 71% de promotores, menos el 20% de detractores, dando como calificación final el 52% de índice de recomendación neta. En este ejemplo se plantea un panorama poco positivo, ya que una calificación esperada sería del 80% para considerar que el servicio otorgado en la campaña evaluada es el correcto.

Otra de las acciones que le compete al área de calidad es el desarrollo y creación de scripts que requiera la operación, esta herramienta ayuda al asesor a tener una guía durante el desarrollo de la llamada referente a las palabras o frases que le pueden ayudar a colocar el producto ofertado, o bien, a mejorar la empatía con la cual se debe tratar al cliente.

En ocasiones los scripts deben ser mencionados de manera forzosa, ya que existen regulaciones gubernamentales, las cuales obligan a mencionar ciertos diálogos para que el usuario final tenga la certeza de la contratación de los productos o el uso de sus datos. Dos ejemplos de ello son el script que se debe mencionar al cliente haciendo referencia a que su información está protegida por la ley de protección de datos

Y el segundo ejemplo es llamado protocolo AMIS¹¹, el cual se debe mencionar al cliente de manera textual, y hace referencia a que el producto que está contratando no es un regalo o una rifa, y el pago del mismo será adicional a los que debe realizar por las compras efectuadas con su tarjeta de crédito. Este último se utiliza principalmente para la venta de seguros.

Dentro de las tareas que le competen más a auditoria que a calidad, se destaca el aseguramiento de grabaciones de llamada, este punto tiene una importancia enorme para el banco, ya que el 100% de las ventas realizadas deben ser grabadas de principio a fin en formato de audio, ya que así lo requiere el Centro de Cómputo Bancario (CECOBAN)¹² el cual es administrado por el Banco de México. Esto con el fin de asegurar que se está cumpliendo con toda la normatividad y las exigencias legales que se deben seguir para llevar a cabo una venta por teléfono, así como para asegurar un respaldo en caso de existir una queja del cliente en días o años posteriores al de la llamada.

¹¹ AMIS por sus siglas (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) es el “Organismo gremial que representa al interés general de las compañías aseguradoras, promoviendo el desarrollo sano y sustentable del seguro a través de las mejores prácticas”. AMIS (2017), ¿Quiénes somos? (<http://www.amis.org.mx/amis/somos.html> Consultado 11/ 03/2017).

¹² “En 1982 las Instituciones de Crédito aportaron recursos al Fideicomiso Centro de Cómputo Bancario, administrado por Banco de México, para la prestación de los servicios de compensación. El 04 de Octubre de 1996, Banco de México expidió la circular 85/96, estableciendo las reglas para el funcionamiento de Cámaras de Compensación establecidas por Instituciones de Crédito. CECOBAN, S.A. de C.V. se constituye el 28 de Octubre de 1996, empresa mexicana de servicios conformada por 37 instituciones financieras accionistas que cuenta con las autorizaciones para proporcionar los servicios de Cámara de Compensación Electrónica Nacional, para operaciones de cheques, transferencias de Abonos (TEF), transferencias de cargos (domiciliaciones) y compensación de efectivo”. CECOBAN, S.A. de C.V. ¿Quiénes somos? (http://www.cecoban.com.mx/Cecoban/quienes_somos.html Consultado 21/06/2016).

3. Formación. Es el área fundamental para el correcto desarrollo de personal, aseguramiento de información y capacitación de nuevos ingresos.

Para fines de este estudio, esta área está dedicada a estar la mayor parte del tiempo en el piso de operaciones con los asesores telefónicos, ya sea retroalimentando sobre lo que escuchan en las llamadas o reforzando algún nuevo proceso que se deba cumplir.

En otros casos puede ser que el 100% de su tiempo se encuentren solo capacitando y sin la necesidad de encontrarse en el piso de operación. Esta área tiene la labor de hacer que los asesores mejoren la estructura de la llamada con el fin de conseguir un mayor número de ventas bien hechas.

Dentro del área se encuentran los capacitadores, quienes son seleccionados de acuerdo a su perfil para tomar a su cargo los grupos de nuevo ingreso y enseñar todas las características del producto que se vende en la campaña, los aplicativos con los que se trabajaran y los procesos que se deben cumplir para conseguir una venta. Estos capacitadores tienen la tarea de guiar al equipo capacitado durante un periodo de por lo menos un mes más posterior a la salida de aula. El tiempo que el capacitador pase con los asesores de nuevo ingreso en aula dependerá de la complejidad que tenga la campaña, el producto que se venderá y los procesos que se tengan que seguir.

El área de formación puede seguir varias técnicas y dinámicas dentro de aula, eso dependerá del capacitador que este impartiendo el tema, pero existe una herramienta importante la cual debe ser utilizada para llevar un orden lógico en el proceso de capacitación, a esta se le llama guía didáctica. En esta se encuentran todos los temas que se planean impartir durante la capacitación, detallando cada día de la semana, las horas de duración de cada actividad, así como la descripción de cada una de las actividades a desarrollar.

En la guía didáctica también se pueden observar los materiales, herramientas o dinámicas que se tienen planeadas según el tema que se asigne. Dentro de estas actividades existe una que tiene una gran relevancia, ya que serán las horas prácticas que se asignen por día. Estas horas prácticas tendrán lugar directamente en el piso de operaciones y el asesor que

este aprendiendo el nuevo proceso saldrá a observar a los asesores expertos en el servicio para familiarizarse con los *softwares* que se manejan durante la llamada, la aplicación de los procesos en tiempo real y la manera en que se debe hablarle al cliente.

Uno de los primeros filtros que se tiene durante los días de capacitación, en el cual se decidirá si el asesor es apto o no para continuar en el proceso de entrenamiento, es la actividad nombrada “*Role play*”; en ella se hace una simulación de llamada, en la cual participan agentes de calidad, formadores y supervisores expertos, quienes tomarán el papel de cliente y los asesores que están siendo capacitados deben simular la venta del producto para el cual fueron capacitados.

Se realiza una evaluación de la llamada considerando rubros similares a los que se evalúan en la guía de calidad, tomando en cuenta que no son asesores expertos y que se permite cierto rango de error. En esta actividad se identifican a aquellos asesores que presentan mayor número de áreas oportunidad pudieran presentar, así como aquellos asesores que son sobresalientes por el buen manejo de llamada que tienen, conocimiento del producto y procesos.

Se debe establecer una calificación mínima para decidir si el asesor debe o no continuar prestando el servicio. En algunas ocasiones se puede solicitar una segunda vuelta; cuando el capacitador considere que el asesor es apto para desempeñar el trabajo pero en el *role play* haya tenido un desempeño bajo.

Posterior a los días que dure la capacitación, se asignará una semana de marcación con clientes reales a la cual se le denominará “Operación controlada”, esta semana será crucial para que el asesor pueda continuar en el servicio, ya que se considera que continúa con el proceso de capacitación y se plantea un objetivo de ventas el cual debe alcanzar; de lo contrario no podrá continuar en la campaña.

Durante esta primera semana, el asesor puede ser desconectado para recibir reforzamientos, *tips* de venta o retroalimentaciones que lo ayudarán a conseguir el cumplimiento de la meta al final de la semana.

Si el asesor logra llegar al objetivo de ventas establecido desde el inicio de la semana, podrá continuar con el proceso, el cual se seguirá midiendo de manera puntual durante un mes y con enfoque del 100% por parte de la triada para ese grupo de nuevos asesores. A este mes se le denomina “Misión talento”, y al igual que en la semana de operación controlada, se establecerá un objetivo de ventas el cual se debe cumplir al final del mes, en caso de no llegar se buscará un cambio de campaña.

Durante este mes busca reducir la curva de aprendizaje, ya que al tener a 3 figuras dedicadas al desarrollo del asesor, es más probable que las personas de nuevo ingreso se familiaricen con todos los *softwares* y técnicas de venta en un tiempo menor, llegando así al mismo número de ventas que logran cerrar los asesores expertos en el servicio.

El objetivo de la presente investigación se verá impactado directamente en el desempeño que se lleve a cabo durante los días de capacitación y durante el mes de misión talento, ya que en este periodo se pueden potencializar las aptitudes que tenga cada asesor de acuerdo al perfil que se desea probar como el ideal de contratación.

Otra de las actividades que lleva a cabo el área de formación es la aplicación de evaluaciones mensuales de conocimiento. Estas evaluaciones se deben aplicar a todos los asesores, excepto a aquellos que se encuentren en operación controlada o misión talento. Esta actividad tiene como objetivo reforzar áreas de oportunidad que se estén presentando en el día a día, actualizaciones de procesos, o bien, reforzar información que se haya implementado recientemente en cuanto a procesos o productos.

Esta evaluación puede estar dividida en varios temas generales, por lo regular se divide en temas de calidad, operativos y de formación. El número de preguntas se asignará de acuerdo a la necesidad que presente la operación y los resultados serán analizados para decidir si se debe volver a reforzar un tema en la evaluación siguiente, o si deberían incluirse nuevos temas de acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas en la operación.

Una herramienta indispensable que deberá aplicarse durante el tiempo invertido tanto en las aulas como en piso se le denomina “mapas”. En este aplicativo se encontraran descritos

todos los procesos que debe llevar a cabo el asesor para poder realizar de manera correcta lo que solicita el cliente. También es un gran apoyo para el asesor, ya que en ella podrá encontrar los diferentes beneficios que ofrece el producto que está vendiendo o resolver las dudas de los clientes en cuanto a descripciones del producto, formas de contratación y medios de pago, entre otros.

Los mapas están divididos en su mayoría, en los siguientes rubros:

- a. Descripción.
- b. Políticas.
- c. Características.
- d. Procesos.
- e. Diálogos.
- f. Preguntas frecuentes.

En el apartado de descripción se encuentran los datos relevantes que se deben considerar para la oferta del producto, tales como la vigencia de las promociones, objetivos de la campaña o aquellos elementos que intervienen en el funcionamiento del producto ofertado.

En cuanto a políticas, por lo general se describen aquellos rubros legales o que el área de riesgos del banco establece para la contratación o cumplimiento de alguna promoción, así como la descripción de las reglas que se deben aplicar para que el cliente pueda gozar de algún beneficio en especial.

El tercer rubro describe al producto de principio a fin y los beneficios que por sus características ofrece. Por ejemplo: la característica de un crédito es que se puede pagar en 24 meses, el beneficio es que el cliente podrá administrar su sueldo quincenal de tal manera que los pagos sean más cómodos durante la vida del crédito.

El rubro de procesos será la guía más apegada al proceso que se establezca para cada campaña, estos flujos o procesos serán establecidos con base en los aplicativos que usa cada proveedor y particularidades de cada campaña. Por ejemplo: en el caso de una campaña de venta de tarjeta de crédito, será necesario que el cliente se autentique¹³ y sea aprobado por buro de crédito¹⁴ para poder continuar con la contratación. Este proceso deberá documentarse en el mapa, ya que es propio de dicha campaña.

Los diálogos incluidos en el mapa serán aquellos que con la ayuda del área de calidad se definan como los ideales para realizar la llamada completa. Estos diálogos deben estar estrechamente vinculados con el rubro anterior (procesos), ya que de acuerdo al flujo de cada campaña, los diálogos tendrán que adaptarse según se vaya desarrollando la llamada. Estos sirven como guía para el asesor en caso de que no encuentre las palabras correctas para describir alguna situación del proceso y para facilitar la venta.

El último apartado dentro de mapas será el relacionado con las preguntas frecuentes, las cuales se irán alimentando según lo que los auditores, agentes de calidad, formadores o los propios asesores detecten que se está preguntando de manera más frecuente durante el proceso de venta. Estas preguntas ayudarán a evitar que el asesor busque dentro de todo el apartado de procesos para dar una pronta respuesta al cliente.

Otra de las herramientas que puede utilizar el área de formación para capacitar de mejor manera a los asesores es el *call model*. En esta herramienta el asesor podrá ver paso a paso el proceso de la llamada, descripción breve de cada una de sus etapas y algunos diálogos que se hayan desarrollado en las mismas. Esta herramienta servirá como guía para el asesor si tiene alguna duda en cuanto al proceso completo de la llamada (ver diagrama 1.2).

¹³ Se le conoce como proceso de autenticación o hacer que el cliente se autentique a aquella acción en la cual el banco puede identificar que la persona que está contratando algún producto sea realmente el cliente que se tiene registrado en la base de datos. Para ello se le puede solicitar algunos datos al cliente como los son números de tarjetas de crédito, si tiene algún otro crédito automotriz o hipotecario. Si la información que proporcione el cliente coincide con lo que se tiene registrado en la base de datos del banco, entonces el sistema detectará que realmente es la persona que dice ser y se podrá continuar con la contratación.

¹⁴ La aprobación en buró de crédito será aquella que definirá si el cliente puede tomar el producto ofertado o no. La aprobación ira en función de la capacidad de pago e historial crediticio del cliente. Buro de crédito es una institución privada, no gubernamental la cual se encarga de alertar a las instituciones bancarias y financieras que tan viable es que una persona física o moral reciba un crédito.

Diagrama 1.2. Ejemplo de *Call Model*.



Fuente: Atento Servicios SA. De C.V. Modelo de venta. (2015).

En el diagrama 1.2 muestra solo un ejemplo de cómo se puede representar el proceso de llamada de una campaña de ventas. Este podrá variar de acuerdo al proveedor o servicio que se quiera representar.

4. Operaciones. El área operativa es la encargada del logro de las metas establecidas al inicio de cada mes de forma prioritaria. Dentro de ella se encuentran los supervisores, quienes tienen a su cargo a un equipo de asesores telefónicos, y su función principal es la gestión de los mismos; guiarlos para lograr el alcance de metas y ser un ejemplo para ellos en cuanto a buenas prácticas de venta se refiere.

Otra de las funciones de los supervisores es el monitoreo de llamadas, similar a lo que hace el área de calidad pero en menor cantidad, sin embargo es una acción que deben llevar a cabo diariamente para poder identificar áreas de mejora en los asesores que tienen a su cargo. De estos monitoreos se derivan retroalimentaciones inmediatas, ya que a diferencia de los monitoreos de calidad, estos son *side by side*¹⁵, por lo cual ayudan a los asesores asignados a cerrar ventas en el momento.

La gestión del supervisor debe hacerse presente principalmente en el día a día, ya que el cumplimiento de la meta irá en función de ventas diarias. Esta figura debe realizar las dinámicas que considere necesarias para aumentar el número de ventas, si es que su equipo no ha logrado alcanzar la meta diaria o semanal establecida; debe asegurar que su equipo se encuentre motivado y con ello genere un mayor número para el equipo y la campaña.

En muchos casos el salario del supervisor depende de las ventas que generen a fin de mes los asesores que tienen a su cargo, por ello el supervisor debe impulsar que todos los miembros de su equipo tengan indicadores similares de venta; en caso de que algunos de sus asesores estén por debajo de la meta, será necesario atender las causas del retraso.

Este concepto hace referencia a aquellos asesores que tienen déficit de ventas comparado con el resto de sus compañeros o bien, comparado con el alcance de meta final.

Una de las técnicas que mejores resultados obtiene es la asignación de focos rojos por equipo. Como se ha mencionado antes, cada equipo tiene asignada una triada, la cual se compone por un formador, un agente de calidad y el supervisor.

Para llevar a cabo una gestión más enfocada, el supervisor deberá tomar el 60% de sus asesores para asegurar que cumplan con la meta de ventas establecida y el 40% restante será dividido entre los otros 2 miembros de la triada.

¹⁵ *Side by side* se refiere a la acción de estar al lado del asesor y en el contexto utilizado hacer referencia al momento de monitorear ya que usan una diadema conectada a la del asesor telefónico para que puedan escuchar tanto lo que dice el cliente, como lo que dice el asesor. De ese modo se facilita la retroalimentación y ayuda inmediata.

El formador y el agente de calidad deberán tener menor número de personas por equipo, ya que por lo general, ellos tienen a su cargo a dos o más equipos. Por ejemplo, en un equipo de 16 personas, el supervisor tendrá que centrar su atención en 10 asesores, el agente de calidad en 3 y el formador en los 3 restantes; de esa manera existe una mayor probabilidad de lograr que los 16 asesores de un equipo lleguen a la meta establecida.

El supervisor en conjunto con sus áreas de apoyo (calidad y formación) deben generar un ambiente de trabajo cordial, pero también competitivo para que exista el reto de ser mejores cada día. Entre los asesores de un mismo equipo y también entre los diferentes equipos de una misma campaña; causando así una competencia sana. Esta competencia puede ir en función del rango que obtenga el asesor de acuerdo al número de ventas realizadas, estos rangos se pueden considerar también para pago de bono. Por ejemplo: si el asesor realiza de 1 a 10 ventas en un mes, se le puede etiquetar como asesor “verde”, si logra alcanzar de 11 a 20 se le puede reconocer como asesor “dorado” y quienes logren 21 o más. Serán denominados como “plateados”.

Las etiquetas son solo un ejemplo de cómo se puede diferenciar al asesor de acuerdo a su desempeño, además de esa manera él tendrá cierto sentido de pertenencia hacia algún rango o bien, sentirá el deseo de aspirar a lograr un rango mayor del que actualmente tiene.

El supervisor se debe encargar de que sus asesores siempre aspiren a ser mejores cada mes y asciendan de rango. Si un asesor se encuentra estancado por varios meses en rangos medios o bajos, será importante apoyarlos con metodologías de venta, pero también que se acerque a escuchar al miembro de su equipo e indagar si existe alguna razón específica que sea la causa de una productividad media o baja en el asesor.

Otro indicador susceptible de medición en los supervisores es la rotación y ausentismo que generen los equipos que tienen asignados, ya que en gran medida este KPI puede depender de la gestión que lleve el supervisor.

Es importante identificar qué supervisores son los que más bajas tienen al final del mes, así como las veces que sus asesores no se presentaron a trabajar, ya que se puede dar el

caso en que solamente un supervisor reincida en estos temas, causando así un ambiente de trabajo tenso y provocando un mayor número de capacitaciones al mes.

Dentro de las acciones que debe realizar un supervisor también se encuentra el asegurarse del correcto funcionamiento de los aplicativos y las herramientas físicas utilizadas por el asesor, tales como las computadoras, diademas y teléfonos, así como los *softwares* que utilice cada *call center* dependiendo de la campaña. Si alguno de ellos no funcionara de manera correcta, es su obligación dar aviso al área correspondiente y así solucionarlo y no perder horas de posibles contactos efectivos, afectando así el número final de ventas.

Ya se han mencionado varias actividades que debe realizar el supervisor, sin embargo la que este autor considera como la función principal de un supervisor, es el conocimiento de sus indicadores. El supervisor debe tener presente en todo momento los número que va generando su equipo hora con hora para poder tomar acciones oportunas y retroalimentaciones enfocadas.

Para el presente estudio los KPI's que requerirán mayor atención por parte del supervisor, serán los siguientes:

- a. VPH (ventas por hora).
- b. Tiempo conectado del asesor.
- c. ACW (*after call work*).
- d. Auxiliares.
- e. Tiempo real conectado.
- f. TPO (tiempo promedio operado).

El indicador de ventas por hora se obtendrá de dividir el número de ventas totales del equipo entre el número de asesores entre el número de horas trabajadas por los asesores al momento de sacar el indicador. Por ejemplo: se han vendido 30 productos en las 3 primeras

horas del día entre 6 asesores. El indicador será de 1.6 ventas por hora. ($30/3=10$. $10/6=1.6$). Este indicador será considerado positivo o negativo según la meta establecida al final del mes.

Si se considera que al final de mes se tiene una meta de 900 ventas con el mismo número de asesores, y considerando una jornada de 6 horas durante 27 días trabajados al mes, se podría concluir que ese indicador es muy bueno, ya que bajo esa tendencia entre los 6 asesores llegarían a 1,555 ventas al final del mes, logrando vender 72% más sobre la meta establecida a inicio de mes.

El tiempo conectado del asesor para realizar o recibir llamadas, será aquel que se registre desde que llega e inicia su marcación hasta el momento en el cual se desconecta e indica que ha acabado su jornada laboral. Este indicador tendrá dos principales medidores que serán restados para obtener el tiempo real conectado.

El primer medidor que se considera para determinar el tiempo conectado del asesor es denominado *ACW (after call work)*, que mide todo el tiempo que el asesor toma después de haber colgado la llamada. Este tiempo debe ser considerado para tipificar la llamada, la cual no debería sobrepasar los 30 segundos, ya que muchos de los campos que se deben llenar en el registro de la llamada, pueden ser capturados durante el transcurso de la misma; la complejidad de la tipificación dependerá de la campaña y del árbol de tipificaciones¹⁶ que se defina.

Si se detectan asesores con promedios altos de *ACW* se deberá revisar en qué actividades está ocupando el tiempo que se considera por arriba de lo normal. En los nuevos ingresos se considera como normal que este indicador se vea elevado si se compara con el resto de sus compañeros, pero solo durante primeras semanas de su ingreso; después se debe reflejar un comportamiento muy similar.

¹⁶ El árbol de tipificación será aquel que la campaña establezca según sus necesidades y serán todas las posibles combinaciones de escenarios que se pudieran llegar a dar durante una llamada. Entre más tipificaciones existan dentro del árbol, más específico serán los motivos por los cuales se comunicó el cliente o bien, los motivos por los cuales no contrató algún producto. Los árboles de tipificación entre más robustos sean, más servirán para llevar un registro detallado de lo que sucedió en cada llamada.

Los tiempos marcados como auxiliares serán aquellos que el asesor use cuando deba realizar una actividad diferente a la de estar haciendo o recibiendo llamadas. Ejemplos de ello son: tiempos de comida, *breaks*¹⁷, retroalimentaciones, entre otros.

La resta de estos últimos dos KPI's mencionados al tiempo de conexión darán como resultado el tiempo real conectado. Se debe tener gran seguimiento en el tiempo real de conexión de los asesores, ya que este se relaciona muy estrechamente con la productividad que tendrá en el mes.

La probabilidad de cerrar una venta se verá disminuida o incrementada según el tiempo efectivo que tenga de conexión cada asesor, por lo tanto no se deben permitir tiempos excesivos de auxiliares ni de ACW.

El segundo medidor, denominado TPO es el indicador que dará un parámetro para conocer el promedio de tiempo que dura el asesor en sus llamadas. Es importante cuidar el TPO, ya que en caso de detectar a un asesor que realice llamadas con una duración superior a los 15 minutos, pero su alcance de meta no es el esperado, se tendrá que trabajar en el número de objeciones¹⁸ que realiza al cliente, ya que el tiempo que se mantiene al cliente en la línea no está siendo efectivo.

Por el contrario, en caso de que un asesor presente un TPO alto, pero es capaz de lograr una venta por hora. Se puede concluir que el tiempo que mantiene en línea al cliente está siendo efectivo.

Este indicador merece especial atención en aquellas campañas que estén enfocadas a atención a clientes o seguimientos de alguna queja, ya que la resolución deberá ser más rápida que en una campaña de llamadas de salida, en la cual se busca tener un diálogo amplio con el cliente para conocer sus necesidades y situación actual y así poder ofrecerle el producto o servicio que más se adecúe a sus necesidades.

¹⁷ *Breaks* serán aquellos tiempos de descanso que le correspondan al asesor durante su jornada laboral o aquellos descansos a los que se haya hecho acreedor por haber ganada alguna dinámica.

¹⁸ Las objeciones serán aquellos argumentos que tenga el asesor para debatir las negativas que dé el cliente al momento de ofrecer algún producto. Estas pueden enfocarse en los beneficios del producto o los beneficios que tendría el cliente por contratar el producto.

Otra figura importante de esta área corresponde a los coordinadores, quienes deben asegurar que las áreas de formación, calidad y supervisores trabajen en conjunto y bajo la misma estrategia, para alcanzar la meta por hora.

Los coordinadores tendrán a su cargo a los supervisores y quienes deberán procurar tener un buen ambiente de trabajo durante toda la operación y asegurar el alcance de metas, así como el cumplimiento en todos los procesos internos, tales como el cuidado de datos sensibles¹⁹ de clientes.

5. *Back Office.*

El área de *back office* hace referencia a aquellos miembros que se encargan de generar los reportes sobre lo sucedido en la operación. Lo ideal es que esta área además de generar estos reportes, también emita análisis de mejora o de las áreas de oportunidad que pueda detectar al momento de generarlos.

En su mayoría, los miembros de esta área deben tener conocimientos en programación, paquetería de *office*, así como un alto nivel de síntesis y análisis. En algunas campañas existe esta figura tanto en el área de operaciones como en el área de calidad, ya que ambas realizan el seguimiento de sus acciones por medio de reportes. Estos reportes son de alta importancia, ya que con base en los resultados plasmados en ellos, se toman diferentes decisiones tales como las estrategias de base de datos, de marcación y así detectar malas prácticas en los diferentes equipos como lo pueden ser usos excesivos de ACW o auxiliares.

Otra función de los reportes generados es la detección del alto o bajo desempeño de los equipos, ya que se ven reflejados los resultados de número de ventas en general, ventas logradas sobre el número de llamadas hechas y ventas logradas según la propensión de la base marcada. Dentro de estos reportes también puede existir el seguimiento a la tipificación que

¹⁹ Los datos sensibles son aquellos que solo deberá conocer el cliente, el banco y si es necesario, también los proveedores. Estos datos deben estar protegidos por la ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares, en la cual se asegura que no se deben compartir o vender a ninguna otra persona o institución. Esta ley define como dato personal en su Art.3 Sección V "Cualquier información concerniente a una persona física identificada o identificable". Un ejemplo de ello puede ser su nombre completo, números de tarjeta o dirección del cliente.

cada asesor está otorgando a sus llamadas, en este reporte también se pueden detectar desvíos en clasificación de llamadas, si es que se desea comparar a un asesor con el resto del equipo. Este reporte también ayuda a detectar y a prevenir malas prácticas que se estén presentando en la operación.

Los reportes que emite esta área generalmente son semanales o quincenales, sin embargo, dentro de los *call centers* la medición de indicadores por lo general se realiza por hora, ya que es necesario que todos miembros del *staff* conozcan el número de ventas generadas, y en el caso de servicios que reciben llamadas, es fundamental saber cuántas llamadas se tienen en espera y cuántas han sido abandonadas por el cliente debido a que no se le contestó a tiempo.

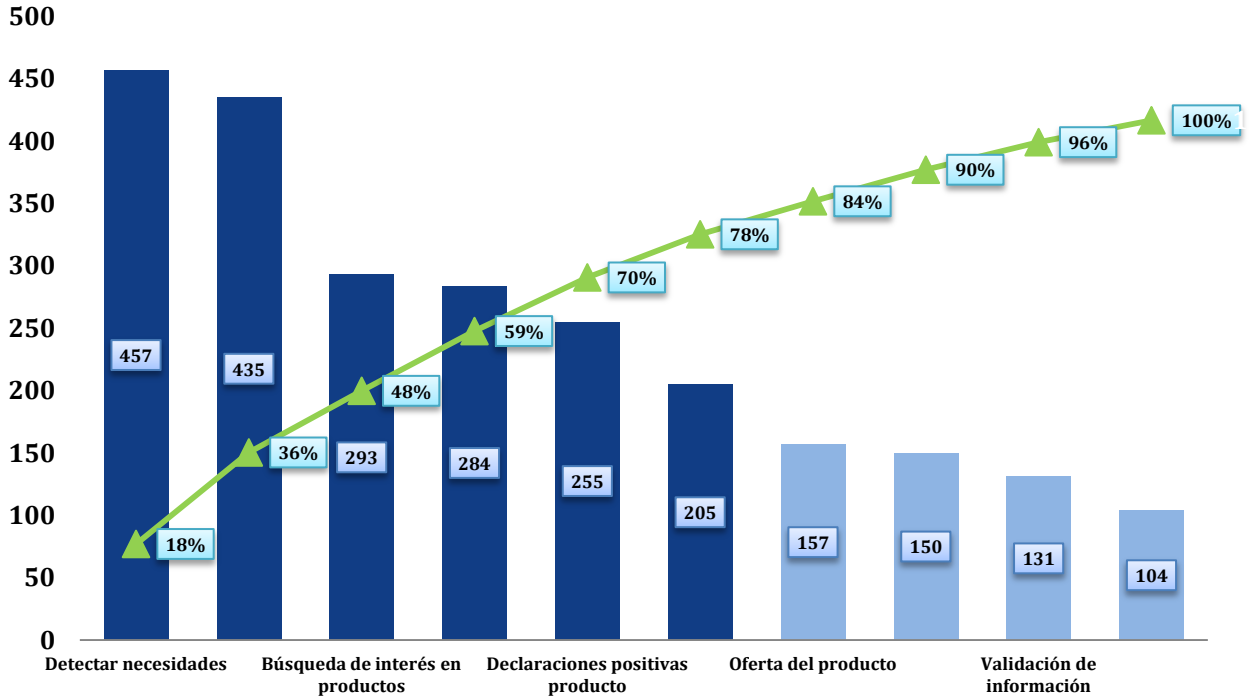
Esta área debe asegurar que los reportes por hora sean enviados a todos los que gestionan y coordinan la operación, para poder contar con un mejor parámetro de lo que está pasando hora tras hora.

Es de gran utilidad cuando se cuenta con un *back office* para el área de calidad, ya que esta persona facilitará la tarea de enviar los resultados de calidad de manera semanal. En ella se encontrarán los gráficos de dispersión, las áreas de oportunidad mostradas en un análisis de Pareto en caso de ser requerido (ver gráfica 1.2); así como el cumplimiento de monitoreos semanales y mensuales.

Otro indicador que debería mostrarse en ese reporte es el histórico de notas de calidad que se tiene por asesor, del equipo o de la campaña en general.

Adicional a los reportes antes mencionados, esta área también puede encargarse de elaborar las presentaciones de resultados que se revisan dentro de la juntas de comités que deberán realizarse de manera semanal o quincenal. Sin embargo, la información deberá ser conocida no solo por el *back office*, sino también por quien presente los datos a los involucrados; en estas presentaciones es necesario analizar los datos que se presentaron durante los días previos y con base en ella tomar decisiones de mejora.

Gráfica 1.2. Gráfico de Pareto de una campaña de ventas.



Fuente: Atento Servicios SA. De C.V (2015). Informe de calidad.

Es importante tomar en cuenta que la descripción de las áreas antes mencionadas son solo un ejemplo de lo que podría ocurrir en un *call center*, más no una situación que se presente en el 100% de ellos.

Capítulo 2. LOS CALL CENTERS EN MÉXICO

En el presente capítulo se hace referencia al contexto en el cual se encuentran las empresas de *outsourcing* y el sector de *call center* en general. Para realizar la investigación es importante conocer el sector de servicios externalizados, ya que la hipótesis planteada se realizó con base en lo que sucede en un *call center* externo.

2.1. Empresas *outsourcing* y sus servicios.

Para entender lo que representa la industria de *call center* en México, antes es importante destacar la situación de aquellas empresas que ofrecen servicios de *outsourcing*. Estas empresas también conocidas como *Business Process Outsourcing* (BPO's por sus siglas en inglés), hacen referencia a aquellas actividades que son realizadas por una compañía externa, ya sea en la totalidad del servicio o en alguno de los procesos clave para cumplir una función en específico.

Para tener un mayor entendimiento de las dimensiones de las BPO's es importante mencionar el crecimiento que han tenido durante los últimos años.

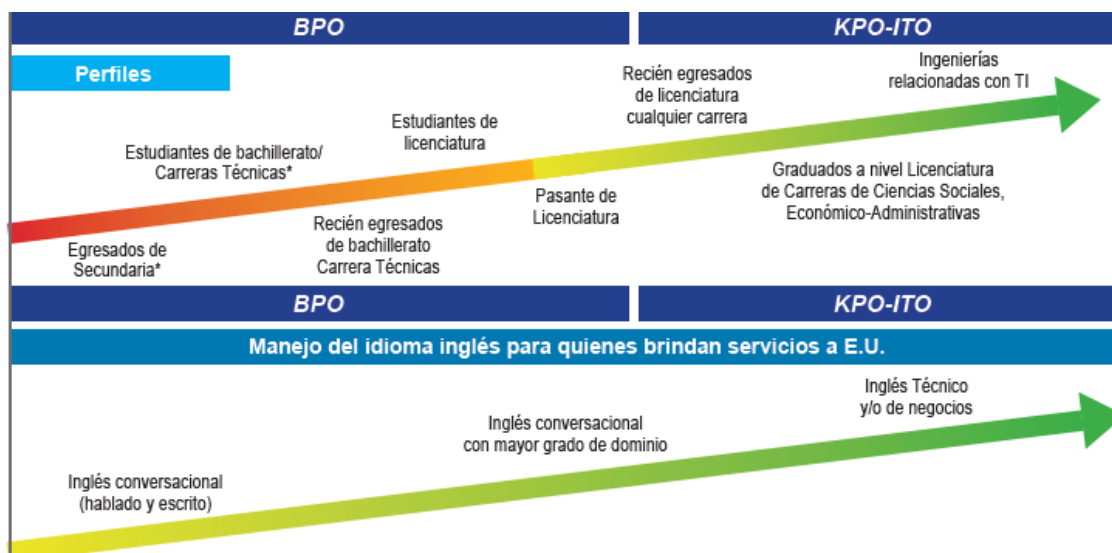
En 2002, las empresas que ofrecían servicio de *outsourcing* representaban en el mercado mundial alrededor de 35,000 millones de dólares, seis años después esta cifra alcanzó los 80,000 millones de dólares; cifra que fue ampliamente superada al llegar al 2013, en la cual se alcanzó un monto total de 148,000 millones de dólares. (IMT, 2016).

Dentro de estas empresas de *outsourcing* también existe una rama que se encarga de realizar aquellas tareas que requieren una especialización más profunda y amplio conocimiento de algún área en particular; tal es el caso de los servicios financieros, análisis de datos o facturación de servicios.

Otra característica de las empresas de *outsourcing* es que tienen un grado de complejidad mayor, y por ello se requiere de perfiles con escolaridad más alta y nivel de comprensión más alto. El estudio sobre competitividad de la industria mexicana de centros de

contacto BPO a nivel mundial del presente año muestra la escolaridad que se requiere para ser parte de una BPO y el grado de escolaridad e inglés que exigen las empresas tipo *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). (IMT, 2016) (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Nivel de escolaridad e inglés exigido por BPO's y KPO's.



Fuente: Estudio sobre competitividad de la industria mexicana de centros de contacto BPO a nivel mundial (2016).

Respecto a BPO's y KPO's que tienen presencia en México, comparado contra el resto de países que tienen mayor presencia en la industria de *contact center*, México se encuentra en tercer lugar considerando los rubros de ambiente de negocios, talento y características de la industria. Siendo rebasado solo por Filipinas y la India. (IMT, 2016).

En cuanto a innovación se refiere, México es el segundo país con mayor velocidad de adopción de buenas prácticas, capacitaciones y mejoras en procesos, superado solo por España; ambos siguen las innovaciones generadas en India y Estados Unidos. (IMT, 2016).

Detrás de España y México se encuentran países como Costa Rica, Colombia y Perú quienes tienen una adopción tardía de las prácticas antes mencionadas. (IMT, 2016).

Las empresas que ofrecen el servicio de *call center* se han vuelto cada vez más populares dentro de la industria de servicio al cliente y venta de productos, ya que para las empresas es más rentable el uso de un *outsourcing* que la contratación de personal y la

inversión en infraestructura y tecnología que representa contar con un centro de contacto que cubra todas las especificaciones de grandes corporativos.

Otro factor que influye para la elección de contratación de externos es el *expertise* con el que cuentan estos proveedores, ya que en su mayoría se especializan ya sea en atención o en venta; por lo general cuentan con los procesos documentados sobre las mejores formas de llegar a los objetivos que plantean sus clientes, desde el momento de la contratación, asegurando así que el servicio que ofrezcan de cara al usuario final será el mejor.

Adicional, varias empresas emplean a externos, ya que sus campañas pueden durar un tiempo limitado y no ser reiterativas, lo cual hace más rentable que se contrate a un proveedor para que gestione la campaña durante el tiempo requerido que se desee utilizar el *call center* dentro de la estrategia.

En aquellos casos en que la compañía tenga conocimiento que tendrá que otorgar soporte o servicio a sus clientes durante un periodo largo o indefinido, será más rentable hacer una buena inversión en un *call center* propio.

Además de los tres ejemplos antes mencionados, existe otro factor importante por el cual la industria de *call centers* externos ha ido incrementando en los últimos años en países en vías de desarrollo como India y México, ya que el salario de un asesor telefónico en un país latino como lo es México, puede llegar a ser de entre 3,000 a 4,000 dólares anuales. Es una gran diferencia si se compara con el salario de un asesor telefónico de Dinamarca, que puede llegar a ganar 44,000 dólares anuales. (Hualde, Gomis, Jurado y Tolentino, 2011).

Los cuatro autores antes mencionados, en su trabajo sobre los contratos y salarios en los operadores de *call center*, hacen referencia a un tema relevante a ésta investigación, ya que plantean la situación de la gran mayoría de los telefonistas en cuanto a etapa de vida se refiere.

Mencionan que en un gran porcentaje, los empleados de *call center* son personas que están estudiando la universidad o algún otro grado escolar y aceptan participar en este tipo de empleos, ya que cuentan con las aptitudes mínimas requeridas para poder ofrecer el servicio

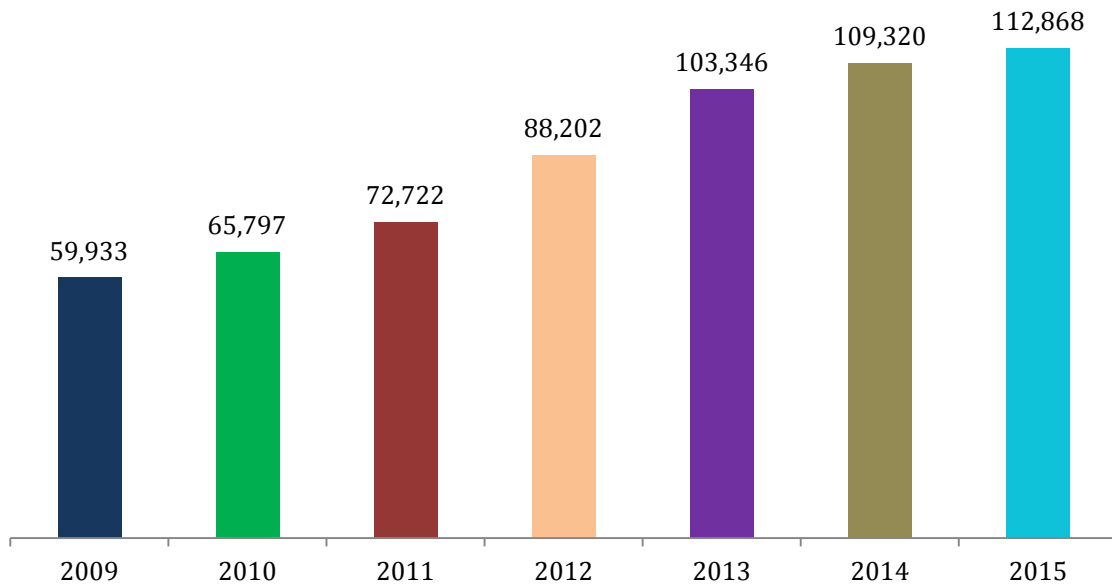
que la empresa requiere. (Hualde *et al.*, 2011). Hacen énfasis en que estos asesores telefónicos están ejerciendo como trabajadores temporales, ya que en cuanto finalicen sus estudios buscarán alguna profesión que vaya más acorde a sus estudios y necesidades económicas. (Hualde *et al.*, 2011). Factor que influye directamente en la hipótesis de la presente investigación, ya que al considerarse un trabajo provisional, la rotación del personal puede llegar a ser visiblemente mayor a finales de cada semestre, que es cuando la mayoría de las personas finalizan sus estudios y aún sin contar con algún otro trabajo asegurado, renuncian al empleo en busca de algún otro que se relacione más a la licenciatura estudiada. (Hualde *et al.*, 2011).

Al considerar datos exclusivamente de *call center*, los datos recolectados al 2006 indicaban que el número de empleados derivados de esta gran industria eran de 190,000 empleados, cifra que creció a 200,000 empleados más tres años después; teniendo un total de 390,000 empleados en 2009. (Hualde, 2011).

Micheli (2011) afirma que en el estudio anual realizado por el Instituto Mexicano de *Telemarketing* (IMT), en 2010 arrojó el resultado de 219 *call centers* que se encuentran ubicados a lo largo de la República, contando con 72,618 estaciones de trabajo; lo cual representa 92,254 empleados. Sin embargo, de acuerdo a las cifras del IMT en el estudio realizado en 2015, el número de posiciones ha ido incrementando desde 2009 con un crecimiento sostenible, alcanzando una cifra de 112,868 posiciones de trabajo de las cuales se ocupan el 82%, dando como resultado el empleo de 120,295 trabajadores. (IMT, 2015) (ver gráfica 2.1 y 2.2).

Este número de posiciones se ve concentrada en su mayoría (49%) en CDMX y Estado de México, sin embargo, al aplicar la regla de Pareto del 80%, 20%, sobresalen estados como Nuevo León, Jalisco, Baja California, Guanajuato y Puebla para sumarse a este 80%, que es acaparado por solo 7 estados de la República. (IMT, 2015).

Gráfica 2.1. Nivel de crecimiento en posiciones de trabajo *call center* en México.



Fuente: IMT Censo Nacional de Empresas de BPO y KPO (2015).

Gráfica 2.2 Número de posiciones, porcentaje de ocupación y número de empleados.



Fuente: IMT Censo Nacional de Empresas de BPO y KPO (2015).

Al sumar entre ellos un total de 189 *call centers* que brindan soporte a diferentes sectores de la industria, dentro de los cuales banca y finanzas representan el 76%. (IMT, 2015).

Dado que el objeto de estudio de la presente investigación son las ventas, y uno de los objetivos es demostrar el alcance de metas, es importante mencionar que los datos antes mencionados impactan en un 28% al sector de ventas, viéndose rebasado por el sector de

servicio a clientes, quienes representan el 38% de los servicios que se ofrecen dentro de la industria de *call center*. (IMT, 2015) (ver gráfica 2.3).

Gráfica 2.3. Servicios que ofrecen los *call centers*.



Fuente: IMT Censo Nacional de Empresas de BPO y KPO (2015).

En cuanto a llamadas se refiere, el IMT emitió en su estudio del 2013, el dato de 143 millones de llamadas realizadas por toda la industria en un periodo de tan solo un mes, el cual representa un total de 1,512 llamadas por posición. Este dato hace referencia solo a aquellos *call centers* que son gestionados y controlados por una empresa de *outsourcing*. (IMT, 2013).

Respecto a México se tienen cifras interesantes, ya que en el mismo estudio se demostró que 5 de cada 1,000 personas económicamente activas forman parte y trabajan dentro del sector de *contact center*, de los cuales el 20% son empleados de una BPO; tomando en cuenta que desde el año 2000 ya se encontraban operando el 56% de las agencias de *outsourcing* que actualmente ofrecen sus servicios a los grandes corporativos. (IMT, 2013).

Es importante mencionar que de todos los empleos que se generan derivados de esta industria no solo son asesores telefónicos, sino también es fuente de empleo para personas que cumplen con otro tipo de funciones, tales como las administrativas.

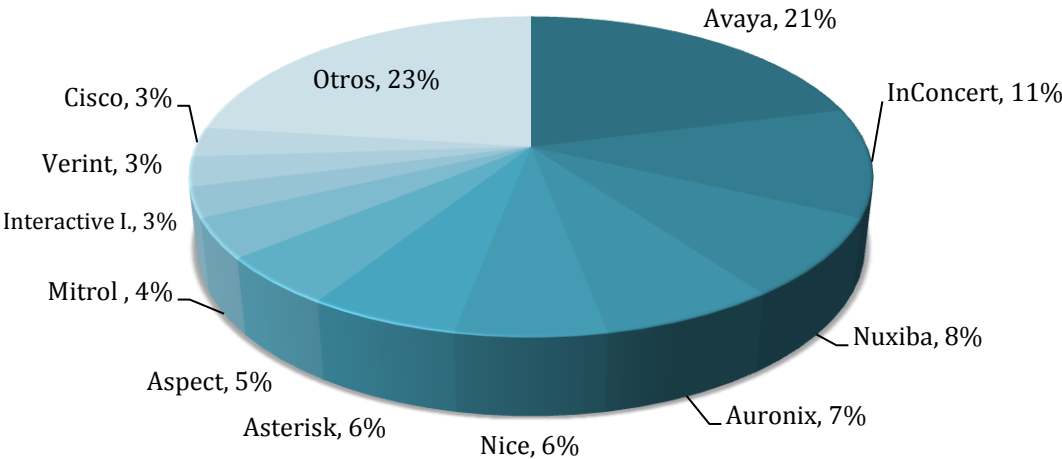
De acuerdo al censo nacional de agencias realizado en 2012, el 19% de los empleos son para este tipo de posiciones, tomando como referencia las 88,202 posiciones existentes en la República Mexicana para ese mismo año. (IMT, 2012). Cifra que es reforzada por el motivante dato de crecimiento que obtuvo el IMT en 2014 en el censo de agencias de servicios en *contact centers* y BPO, el cual hace referencia a que 7 de cada 10 agencias planea aumentar el número de posiciones que tiene de manera gradual, y solo el 1% planea disminuir posiciones; lo cual ofrece una idea de lo rentable que resulta para las empresas que brindan el

servicio de *contact center*, continuar haciendo negocios con sus socios comerciales, que son los grandes corporativos que hacen uso de estos servicios. (IMT, 2014).

Otros empleos y alianzas generadas entre estos BPO's y otras empresas son aquellos contratos que se generan por el concepto de soporte tecnológico: Todo *call center* conlleva la relación de aquella compañía que será la encargada de otorgar el acceso a las llamadas, aplicativos y *softwares* desarrollados con el fin de lograr la contactación directa con el cliente.

Dentro de estos proveedores de servicio se encuentra una gama de más de 11 empresas dedicadas a la tecnología y al correcto funcionamiento de la telefonía (ver gráfica 2.4).

Gráfica 2.4. Participación de mercado de cada proveedor de telefonía.



Fuente: IMT Censo Nacional de Empresas de BPO y KPO (2013).

Otro dato que es importante conocer es el tipo de servicios que ofrece cada una de las agencias que fueron encuestadas en 2013 por el IMT, empezando por especificar que un servicio de *inbound* es aquel en el cual el cliente se comunica con el centro de atención, ya sea para resolver una duda, aplicar una promoción o dar seguimiento a una queja, y está caracterizado por el hecho de que la mayor parte de estos servicios, son en realidad atención a clientes. (IMT, 2013).

Su contraparte es el servicio *outbound*, en el cual el centro hace la llamada de salida y localiza a la persona a la que regularmente se le hace una venta o aplica una encuesta. Estas dos formas de tener contacto con el cliente y el uso de mail son las más relevantes dentro de los tipos de contactos que ofrecen las BPO's. (IMT, 2013).

Al hablar de calidad y certificaciones, los *call centers* no se quedan atrás, ya que para 2014, el 76% de ellos estaban certificados en ISO 9000, y el 18% en COPC, certificación que en los últimos años ha sido más aplicada para modelos de calidad, métodos de monitoreo y evaluación de llamadas. (IMT, 2014).

Ente otros avances, cabe destacar que de acuerdo a *IMT Research* para 2014, el 70% de las empresas ya ofrecen avances tecnológicos al contactar a sus clientes por medio de chat vía *web* y mensajes SMS desde celular, y el 59% de las empresas cuentan con alguna certificación. (IMT, 2014).

Al referirse al sector que se pretende estudiar, los datos positivos son que más del 50% de las agencias ofrece servicio a banca y el 65% de ellas se especializa en ventas. (IMT, 2014).

Como área de mejora, se sabe que el 89% de las agencias no utilizan huella de voz para reconocer y asegurar que se tiene contacto con el cliente real, lo cual aumenta las posibilidades de fraude y mal uso de la información de los clientes. (IMT, 2014).

2.2. Sector *telemarketing* y *call center*.

A continuación se expone la situación actual del sector *telemarketing* y de *call center* en México y Latinoamérica, tomando como base el estudio de la gestión de recursos humanos en centros de contacto realizado por el IMT (2011).

De acuerdo a este estudio, se sabe que el 88% de las empresas que ofrecen servicios de *outsourcing* dedican sus operaciones a la atención del mercado doméstico, y el 12% restante otorga servicio tanto a mercado doméstico, como a países foráneos.

Dentro de este mismo estudio se pudo observar que el 71% de las empresas que se consideran de mayor tamaño (corporativos) basan sus campañas en la colocación de productos (ventas), caso contrario al de las pequeñas empresas, en las que sus campañas fuertes recaen en la cobranza, representando el 67% de sus ingresos. (IMT, 2011).

En cuanto a temas de ratios de control por supervisor, las empresas grandes y muy grandes pueden llegar a tener de 50 a 80 supervisores, que a su vez tienen un ratio de hasta 20 asesores, lo cual hace notar que se puede llegar a tener hasta 1 600 personas dedicadas a una sola campaña de ventas. (IMT, 2011).

Específicamente en las campañas que son operadas por BPO's el número de personas que tiene a su cargo un solo supervisor puede ser de 16 a 20 personas, y el número de supervisores que cumplen con este ratio puede llegar a ser de hasta 39. (IMT, 2011), lo cual indica que las empresas *outsourcing* por lo general pueden llegar a tener hasta 780 personas enfocadas en la venta de un mismo producto. Caso contrario de los *call centers inhouse*, en el cual el número de personas dedicadas a la campaña puede llegar a ser de más del doble que una BPO. (IMT, 2011).

Respecto a los datos demográficos se sabe que el 60% de los asesores telefónicos de las empresas de *outsourcing* son mujeres, mientras que en los *call centers* que son atendidos directamente por las empresas (*inhouse*) las mujeres representan el 80% de la plantilla contratada. (IMT, 2011).

En cuanto a edades se refiere, las BPO's cuentan con personas de edades que oscilan entre los 18 y 25 años en un 55% y el resto entre 26 a 35 años; lo contrario sucede en las empresas *inhouse*, en las cuales la mayoría de su población está entre los 26 y 35 años. El 31% tiene de 18 a 25 años y solo el 4% tiene 36 o más años. (IMT, 2011).

Lo anterior permite ver que las empresas *inhouse* contrata gente que puede llegar a tener más experiencia laboral y con mayor madurez. Un claro ejemplo de esto es el servicio *inhouse* que lleva a cabo el banco del presente caso de estudio, en el cual la gente que atiende por

medio telefónico, en su mayoría se encuentra en el rango de 36 o más años de edad, y una parte menor en el rango de 26 a 35 años.

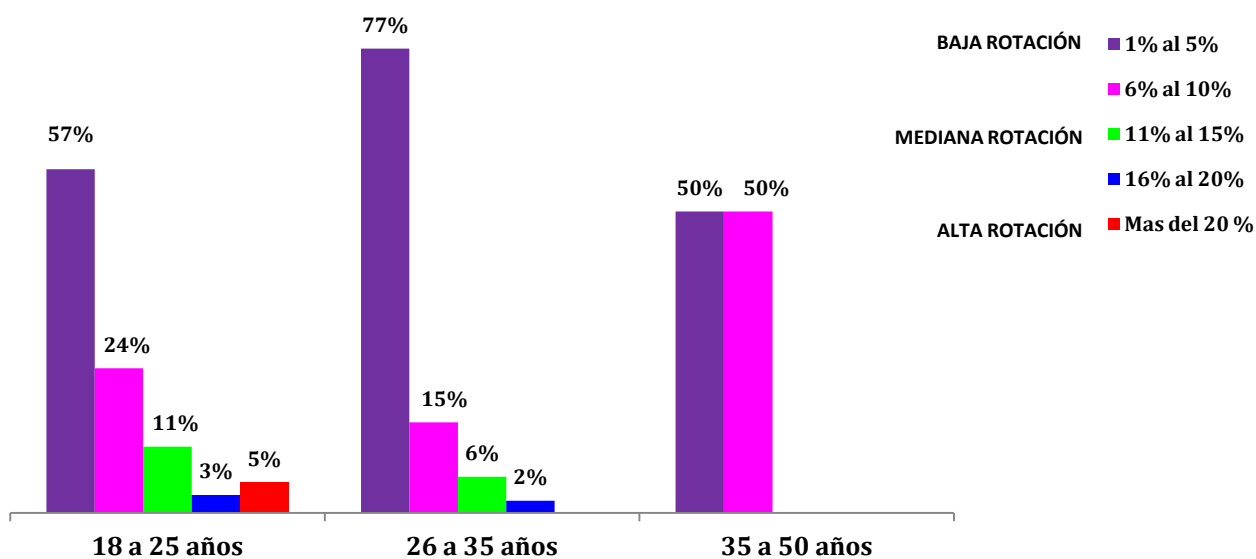
Comparado con los proveedores con los cuales trabaja este banco, más del 70% de los empleados está en el rango de 18 a 25 años; factor importante para la rotación dentro de una campaña, ya que se ha demostrado que la gente de menor edad tiende a tener mayor rotación que la gente que cuenta con más años dentro de una misma empresa (ver gráfica 2.5).

Otro dato importante a considerar es el nivel de escolaridad que tienen los asesores telefónicos; dentro de las BPO's, solo el 37% cuenta con estudios universitarios y el 64% restante su grado máximo de estudios es la preparatoria; contrastante con las cifras que presentan aquellos *call centers inhouse*, en los cuales el 54% de los asesores cuentan con estudios universitarios, 44% estudios de preparatoria y solo el 2% cuenta con educación básica. (IMT, 2011).

Respecto a las horas laboradas por semana, es claro que las BPO's tienen contratos en los cuales se estipula un número de horas de trabajo comparadas con las *inhouse*, ya que en una empresa *outsourcing* el 55% de los empleados trabaja de 41 a 50 horas semanales, mientras que en una campaña *inhouse*, solo el 33% trabaja el mismo número de horas. El otro rango de horas trabajadas que representa el 45% y 67%, va de las 20 a 40 horas semanales respectivamente. (IMT, 2011). A continuación se presenta el gráfico 2.5, donde se muestran los niveles de rotación de personal en los *call centers* según la edad de los empleados.

Al hacer referencia nuevamente a la rotación que puede llegar a tener un *call center inhouse* comparado con uno externo, se sabe que en promedio el 45% de los asesores telefónicos que trabaja para una BPO tiene una antigüedad máxima de 7 a 12 meses, mientras que aquellos asesores que trabajan en un *call center inhouse* tienen en un 55% una antigüedad de 18 o más meses. (IMT, 2011).

Gráfica 2.5. Niveles de rotación según rango de edad.

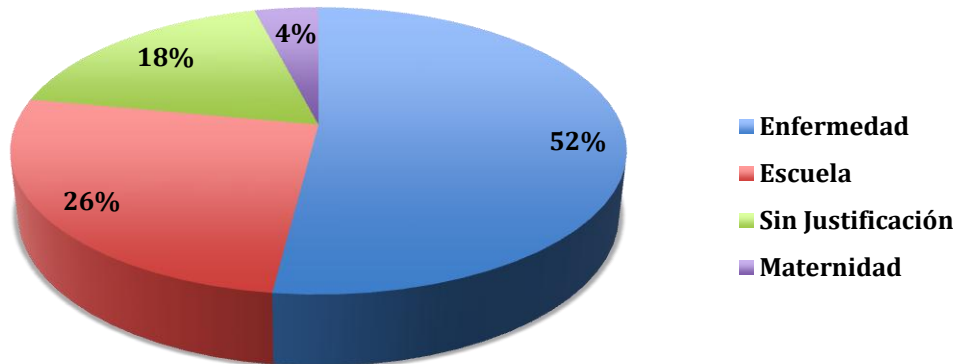


Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos LATAM (2010).

Si se realiza un análisis más detallado a la antigüedad que se acostumbra tener por país, México representa el segundo con personas con mayor duración dentro de la empresa, ya que el 40% de ellas se encuentran en el rango de 18 o más meses de antigüedad, superado únicamente por Argentina, el cual tiene el 44% de personas dentro de ese mismo rango de antigüedad. (IMT, 2011).

Uno de los indicadores que va muy de la mano con la baja de los asesores es el ausentismo; se tiene registrado que el 53% de los asesores falta 1.5 días al mes, el 34% falta de 1.5 a 3 días al mes y el 13% restante se ausenta de su lugar de trabajo de 3 a 6 días por mes; el motivo principal por el cual la gente no se presenta a trabajar es por enfermedad, seguido de temas escolares. (IMT, 2011) (ver gráfica 2.6).

Gráfica 2.6. Motivos de ausentismo.



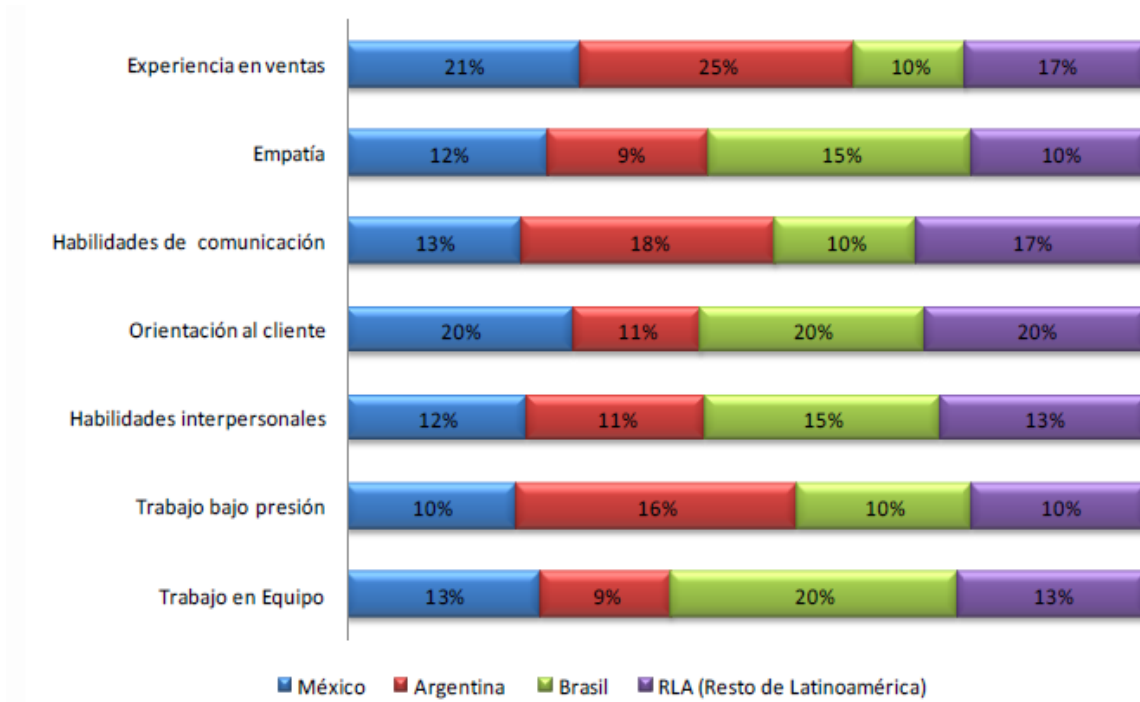
Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos LATAM (2010).

En la encuesta de *Benchmarking* Recursos LATAM realizada en 2010, se obtuvo la información referente a las habilidades que se buscan dentro del perfil del asesor, dato que resulta relevante para comprobar la hipótesis referente al perfil de asesor, ya que una de las variables que se usó para el diseño de experimentos es la experiencia en ventas que puede llegar a tener la gente contratada. (IMT, 2011).

En México esta variable se considera en un 21%, siendo el segundo país que más énfasis pone en esta característica, y a su vez es el rubro que más se toma en cuenta para la contratación. (IMT, 2011) (ver gráfica 2.7).

Si se toma en cuenta que una empresa de *outsourcing*, en el 50% de las ocasiones tarda de 11 a 20 días en reclutar a los asesores, se puede tener una idea más amplia de lo que representa en costos y en el impacto que puede tener en una campaña de ventas el hecho de no contar con la cantidad de personal necesario para alcanzar una meta al final del mes. (IMT, 2011). Recordando que estas metas se fijan de acuerdo a un “n” número de asesores, y si ese número no es constante, le meta se tendrá que dividir entre menos personas, causando así un desgaste mayor a los asesores que permanezcan en la campaña con el fin de alcanzar el objetivo de ventas. A continuación se presenta la gráfica 2.7, que muestra las habilidades que se consideran para contratar al personal según el país.

Gráfica 2.7. Habilidades que se toman en cuenta para contratación de acuerdo a país.



Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos LATAM (2010).

Dentro del tiempo que se considera para que un asesor pueda participar en la campaña no sólo se debe tomar en cuenta el tiempo que se tarda RRHH en reclutarlos, sino también el tiempo que el asesor de nuevo ingreso debe invertir dentro de un aula para ser capacitado. Este tiempo se ve ampliamente superado en las empresas *inhouse*, ya que por lo general, un asesor de nuevo ingreso pasa 81 horas o más antes de ser conectado a los aplicativos y empezar a ser productivo, siendo que a una empresa *outsourcing* le toma de 21 a 40 horas ese mismo proceso. (IMT, 2011), lo cual es una práctica que a largo plazo puede tener un impacto negativo debido a que por haber recibido pocas horas de capacitación, el asesor puede llegar al piso operativo con dudas referentes al producto que va a vender o sobre los aplicativos que va a utilizar.

Esta mala práctica puede generar que los asesores ingresen nuevamente a las aulas, repercutiendo en una pérdida de tiempo igual o mayor, ya que este proceso significa un retrabajo.

En cuanto a la forma de aprender, desde el punto de vista tecnológico no se tiene un gran avance en Latinoamérica, ya que sólo las empresas grandes manejan entre 40% y 50% de *e-learning*, el resto de ellas maneja sólo del 25% al 37% de esta herramienta. (IMT, 2011).

Se sabe que el 66% de las BPO's ofrecen un plan de carrera, cifra que no es muy lejana a la que manejan las empresas *inhouse*, en las cuales se ofrece un plan de carrera en el 70% de ellas; dato que sirve como ayuda al equipo de reclutamiento para hacer más atractivo el trabajar con la empresa y desarrollarse dentro de la misma; a mayor posibilidad de desarrollo, mayor serán el entusiasmo del asesor telefónico para ingresar a la compañía y desarrollarse profesionalmente en la misma. (IMT, 2011), factor que es complementado con las dinámicas de motivación, las cuales son tomadas en cuenta en gran medida para los *contact centers*, ya que el 82% de ellas cuenta con programas de motivación, concursos, disminución de horas de trabajo y actividades grupales. (IMT, 2011).

Un dato importante que se toma en cuenta para la presente investigación es el nivel de ingresos que tiene el asesor según su rango. El censo de Benchmarking Recursos LATAM (2010) muestra un aproximado de lo que gana un asesor telefónico como sueldo, según la campaña en la que está trabajando y de acuerdo al país en el que labora.

En México, la mayoría de los asesores ganan entre 201 a 300 dólares americanos mensuales en la campaña de ventas, la cual es el objeto de estudio. (IMT, 2011) (ver tabla 2.2).

Como se puede apreciar, México no se encuentra en la mejor posición en cuanto a remuneraciones, ya que Argentina y Brasil tienen más porcentaje de asesores ganando de 501 o más dólares al mes para el sector de ventas. Este es un elemento clave para que los asesores de venta en México presenten un mayor compromiso con la campaña y se vea reflejado en menor rotación y ausentismo. (IMT, 2011).

Tabla 2.2. Nivel de ingresos de acuerdo a campaña y país.

Tipo de servicio	Sueldo base promedio mensual (USD)	México	Argentina	Brasil	Resto de LATAM	Total LATAM
Ventas	De 100 a 200	14%	0%	0%	0%	7%
	De 201 a 300	34%	33%	11%	25%	29%
	De 301 a 400	24%	33%	22%	25%	25%
	De 401 a 500	14%	0%	11%	17%	13%
	De 501 a 600	7%	17%	0%	0%	5%
	De 601 o más	7%	17%	56%	33%	21%
	Total		100%	100%	100%	100%
Servicio a clientes	De 100 a 200	5%	0%	11%	0%	4%
	De 201 a 300	18%	21%	22%	17%	19%
	De 301 a 400	32%	21%	22%	42%	30%
	De 401 a 500	14%	21%	11%	25%	16%
	De 501 a 600	7%	7%	11%	8%	8%
	De 601 o más	25%	29%	22%	8%	23%
	Total		100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos LATAM (2010).

Ahora que se conoce cómo es que está caracterizada la industria de *call center* en México y Latinoamérica con las variantes de BPO's y empresas *inhouse*, es importante saber los antecedentes del banco que se tomó como referencia para el presente caso de estudio y la metodología que se seguirá para la investigación.

Capítulo 3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA: CASO DE ESTUDIO

Los antecedentes de la empresa datan de 1932, cuando Banco de Comercio inició sus operaciones en México, específicamente en la Ciudad de México. Cincuenta años después, México nacionalizó la banca privada, y dentro de ese proceso estuvo involucrado el banco analizado en el presente caso de estudio; durante el periodo de 1995 a 1997 se crearon varias sub ramas del banco, como Seguros, Afore y *Transfer Service*.²⁰ Banco Grande (2016).

A inicios del año 2000 fue que un banco español capitalizó al actual banco con 1,400 millones de dólares, y es así como nace el grupo financiero que se considera hoy en día como el más grande de Latinoamérica. Dos años después de esta acción, el grupo en México ya era la sociedad controladora filial del banco en España; debido a que en ese mismo año (2002) ya participaba con el 51% de las acciones del total del grupo. Banco Grande (2016).

Después de 3 años, Banco Grande²¹ hace la compra de Hipotecaria Nacional, creando así una banca enfocada en los créditos hipotecarios, la cual cuenta con 120 sucursales que se especializan en esta industria. En 2013 la filial dedicada a las afores deja de existir adquiriendo un nuevo nombre y teniendo como fin darles la oportunidad a todos sus empleados de adquirir su afore con la compañía de casa. Banco Grande (2016).

Banco Grande se encuentra dentro de los mejores tres bancos con mayor presencia, cuota de mercado y reconocimiento de marca del país. Actualmente cuenta con 1,825 sucursales, 10,991 cajeros y da empleo a 36,871 mexicanos. Tiene una cartera que rebasa los 900,000 millones de pesos y depósitos por arriba de 960,000 millones de pesos. Banco Grande (2016).

²⁰ “*Transfer Service*, es el servicio para empresas y es un financiamiento de corto plazo, mediante el abono en firme de cheques y giros a cargo de instituciones de crédito nacionales y extranjeras pagaderos en una plaza distinta a la de su emisión. Disponible en Moneda Nacional y en Moneda extranjera. Cuando los documentos sean en divisas diferentes a Dólares EUA, se abonará el importe del depósito a su cuenta de cheques en dólares al tipo de cambio vigente al momento de la operación” Banco Grande. *¿Quiénes somos?* (<http://remesasmexico.com.mx/remesas-----.html>) Consultado 01/03/2017).

²¹ Por temas de confidencialidad, para la presente investigación, se le nombrará “Banco Grande” al banco sujeto a la presente investigación.

La estructura del banco se compone por 12 directores generales, 1 vicepresidente y 1 presidente de consejo. En los últimos años se han invertido fuertes cantidades de dinero en el desarrollo de nuevas aplicaciones electrónicas para brindar un servicio más sencillo, instantáneo y seguro para sus usuarios; esto sin dejar atrás la responsabilidad social. Banco Grande (2016).

Actualmente la comunicación que se tiene es transparente, clara y responsable (TCR) con el fin de que los clientes y usuarios tengan la certeza de lo que están contratando y tengan la claridad del contrato que están firmando.

En cuanto a educación, se han hecho alianzas con escuelas y empresas para impartir diferentes talleres como el Taller de Educación Financiera, el cual otorga una noción general de ahorro y finanzas, así como diferentes programas que apoyan a personas de bajos recursos para que continúen con sus estudios, otorgándoles becas e incentivos para desarrollar su talento; recibiendo propuestas de mejora en sus comunidades e invitándolos a diferentes pláticas y eventos sociales.

Dentro de los objetivos que tiene el grupo se encuentra el proporcionar a los empleados las mejores condiciones para el desarrollo integral, apoyar el bienestar social y generar confianza a sus clientes por medio de transparencia e integridad por medio de productos de alta calidad. Banco Grande (2016).

Capítulo 4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño general de la investigación.

La metodología que se usó fue de tipo mixta, ya que se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. La finalidad fue aplicar métodos cualitativos para contestar a la pregunta número 3 de la hipótesis planteada en la presente investigación, en la cual se hace referencia al esquema de pago.

Con ello se pudo saber si este concepto se relaciona con la permanencia del asesor en la campaña o no, así como otros factores que también se estudiaron, tales como el ambiente de trabajo y las horas laboradas; entre otros conceptos que se obtuvieron por medio de una encuesta de salida al personal que aún se mantiene vigente en la campaña.

La aplicación de métodos cuantitativos se vio reflejada en el análisis que se hizo referente al perfil ideal de contratación, en el cual se correlacionaron 4 diferentes factores demográficos, estos se toman en cuenta dentro del perfil de contratación y afectan de manera directa el alcance de meta de ventas. Esta correlación se mide de manera numérica relacionando las posibles combinaciones de perfiles cotejadas contra el número de ventas que realiza cada uno de ellos; de este modo es que se obtienen diferentes niveles de venta según el perfil establecido, definiendo así el que posiblemente es el mejor perfil de contratación.

4.2. Herramientas empleadas.

Para llevar a cabo la parte numérica y analítica de esta investigación se hizo uso de una herramienta estadística que por lo general se utiliza al momento de hacer diseños de tipo *Lean Six Sigma*²², en los cuales se establecen hipótesis a comprobar. Una de las herramientas

²² “*Lean* y *Seis Sigma* son metodologías que comparten una misma filosofía y objetivo, pero han tenido un desarrollo diferente. Las herramientas y el enfoque también han sido diferentes: *Lean* busca, ante todo, eliminar desperdicio de los procesos y reestructurarlos para hacerlos más eficientes, rápidos y ágiles a la hora de responder a las necesidades de los clientes. El tiempo transcurrido total (“*lead time*”) es la principal métrica sobre la que trabaja. Las herramientas son más visuales y la ejecución se estructura normalmente de forma más explosiva (*Kaizen Events*). *Seis Sigma* persigue también la mejora de los procesos aunque en un sentido más amplio y

más empleadas para la comprobación de hipótesis es el diseño de experimentos; con esta herramienta se puede lograr correlacionar 2 o más variables.

Dentro del ejercicio que se realizó se consideraron variables demográficas como la edad, el género del asesor, nivel de estudios y si cuenta con experiencia en ventas y/o campañas de telemarketing. Con estas cuatro variables se realizaron todas las posibles combinaciones; posteriormente se dividieron en grupos y se cruzó contra el número de ventas realizadas de cada grupo.

De acuerdo a los resultados obtenidos con esta herramienta se tomó la mejor decisión para definir de manera exacta qué tipo de perfil es aquel que tiene un mayor alcance de metas; la muestra fue seleccionada sobre el universo de 220 asesores que participan en la campaña y del número de ventas que realizó en un periodo de 2 meses, con esto se garantizó una muestra representativa de lo que sucede durante todo el año y en gran parte de la operación.

Esta herramienta conocida como diseño de experimento (DOE) fue de tipo factorial y permite tener un grado de confianza del 95%, así como la comprobación de la normalidad de los datos, lo cual garantizó que el resultado fuera ampliamente confiable y se pudiera asegurar que la hipótesis estuvo correctamente comprobada. Gracias a esta herramienta es posible graficar los resultados y de esa forma realizar un mejor análisis de la información obtenida.

Para Reynaga (S/A) la normalidad de los datos representa la forma en que se distribuyen en la naturaleza los diversos valores numéricos de las variables continuas, sin embargo, para este autor la normalidad es aquel indicador que otorga un parámetro para saber que los datos utilizados son de cierta forma similares entre sí y no existe algún dato que pueda desviar significativamente la hipótesis.

menos definido a priori: calidad, eficiencia, niveles de servicio. Metodológicamente está más ordenado, y hace uso extensivo de los datos para entender el comportamiento de los procesos e identificar mejoras. *Lean Seis Sigma* combina la estructura metodológica y herramientas de análisis de datos de Seis Sigma con las herramientas de proceso y principios de *Lean*". Lean Six Sigma México (2014). *¿Que es Lean Six Sigma?*. (<http://www.leansixsigmamexico.com/que-es-lean-six-sigma/1-que-el-lean-six-sigma> Consultado 22/06/2016).

Con el uso del DOE se puede conocer la mejor alternativa, ya sea de sólo uno de los grupos, o bien, de solo una de las variables demográficas que se tomaron en cuenta para conformar dichos grupos.

La decisión final de contratación también podría ir en función de lo antes mencionado, tomando en cuenta sólo uno de los aspectos demográficos o el conjunto de ellos para contratar a la mayoría de asesores bajo el perfil que se indica como el mejor grupo.

El programa utilizado para realizar dicho ejercicio es Minitab;²³ esta herramienta permite realizar varios ejercicios estadísticos, mostrando el detalle de los resultados e información útil para la toma de decisiones, por lo cual se consideró como el aplicativo que más se adecuaba para realizar el análisis de la presente investigación.

Los resultados de este experimento fueron compartidos al proveedor, específicamente al área de reclutamiento, para que con base en estos resultados se hicieran las contrataciones necesarias bajo el perfil que este autor recomienda como ideal, para aumentar el cumplimiento de metas en una campaña de ventas de *call center*.

La segunda herramienta que se utilizó fueron las encuestas. Para aplicarlas se seleccionó una muestra representativa de todos los asesores que participaron en la campaña que se analizó para fines de la presente investigación.

El objetivo de aplicar estas encuestas fue que los asesores que actualmente se encuentran en el servicio, dijeran los motivos por los cuales sus compañeros con los que aún tienen contacto, decidieron darse de baja del servicio, así como los motivos por los cuales ellos continúan aún en esa campaña.

²³ “Minitab es el principal proveedor de software y servicios para mejora de la calidad y enseñanza de estadística. Más del 90% de las empresas Fortune 100 usan Minitab Statistical Software, nuestro producto insignia, que también es el paquete de software más utilizado por los estudiantes en todo el mundo para aprender estadística”. MinitabInc (2016). ¿Quiénes somos? (<https://www.minitab.com/es-mx/company/> Consultado 24/06/2016).

También se buscó conocer si uno de esos motivos es la remuneración económica, el plan de incentivos y los bonos que reciben de acuerdo al alcance de sus metas.²⁴ Otro propósito de esta encuesta fue saber si las horas laboradas y los turnos en los que se encuentra cada persona tienen correlación con el número de ventas que hacen y la comodidad con la que se siente el asesor para continuar laborando.

Estas encuestas fueron realizadas sin la ayuda de ningún aplicativo electrónico, ya que por cuestiones de seguridad no pueden tener acceso a internet dentro de sus equipos de trabajo; posteriormente se analizaron y graficaron las respuestas para que se facilitara la comprensión de los resultados obtenidos, y de esta manera complementar el análisis cuantitativo y comprobar la relación entre ellos.

²⁴ Actualmente el cobro que hagan por cada venta realizada va en función del rango al cual pertenezca cada uno de los asesores, estos rangos serán marcados de acuerdo al número de ventas con el que acaben el mes. Por ejemplo, si se el asesor logra colocar de 5 a 10 ventas será rango 1 y cobrará 10 pesos por cada venta, si el asesor hacer de 11 a 15 ventas será rango 2 y cobrará 15 pesos por venta y si hace 16 ó más ventas cobrará 20 pesos por venta realizada. (los datos antes mencionados, no son reales).

Capítulo 5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de este capítulo se mencionarán los resultados y conclusiones del DOE desarrollado, posteriormente se analizarán los resultados de las hipótesis planteadas al inicio de la presente investigación.

5.1. Interpretación e integración de los resultados.

Después de haber obtenido una base con datos cuidadosamente analizados y verificados, se obtuvieron los resultados de las ventas realizadas por más de 150 asesores a lo largo de dos meses.

Se tuvo especial cuidado en que estos asesores aún siguieran activos en la campaña y no se contara el primer mes de marcación, esto con el fin de no sesgar la información con la que se hizo la comprobación del DOE, ya que como se mencionó anteriormente, el primer mes de marcación de un asesor se considera en curva de aprendizaje.

El DOE permite comparar cuantas variables sean necesarias, de una base de datos de “n” número de asesores; para el planteamiento del problema de esta herramienta, se sigue un plan de análisis, en él también se utiliza una tabla de hipótesis en la cual se establece lo que se desea comprobar y la contraparte del resultado en caso de que no suceda así; el resultado de combinar las variables deseadas será la que determine si la hipótesis planteada es correcta o no (ver tabla 5.1).

Como se puede observar, se establecen las hipótesis H_0 y H_a (Hipótesis nula e Hipótesis alternativa); la primera indica la negación a la teoría planteada, la segunda establece el resultado que se desea comprobar.

En este caso la prueba de hipótesis fue que por lo menos una de las características del perfil del asesor tiene influencia en el número de ventas realizadas; en este primer punto aún no se sabe cuál de esas características realmente tendrá un impacto, o si será significativa o no la correlación entre las variables comparadas.

Tabla 5.1. Hipótesis de perfil.

Hipótesis a probar	Especificar la variable X y Y	Especificar tipo de datos para X y Y	Herramienta estadística a utilizar	Conclusiones Obtenidas
<p>Ho: Ninguna de las características del perfil del asesor tiene influencia en la conseguir el éxito de la campaña.</p> <p>Ha: Por lo menos una de las características del perfil del asesor tiene influencia en conseguir el éxito de la campaña.</p>	<p>Y= Éxitos conseguidos (formalizadas, conversión).</p> <p>X=Perfil del asesor.</p>	<p>Y= Discreto</p> <p>X= Discreto</p>	DOE,	La edad, el genero, nivel académico y la experiencia influyen en el numero de ventas.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Posteriormente se debe especificar cuáles son las variables que se desean analizar, en este caso la variable “X” es el perfil del asesor, ya que en este rubro se asigna aquella variable que se puede controlar; como lo puede ser el número de líneas telefónicas usadas, los horarios de atención, o en este caso el perfil que se desea reclutar.

En el caso de la variable “Y” se asigna aquella característica no controlable; tal es el caso de la efectividad de una campaña, el nivel de servicio a una solicitud o, como se aplica en este estudio, el número de ventas realizadas al final del mes.

Posteriormente se indica qué tipo de variable es la “X” y la “Y”, ya que de acuerdo a su tipo se sabrá si la herramienta que se desea usar es la correcta; en este caso las dos variables son discretas, es decir, ambos datos son números cerrados o características fijas; por ejemplo, no se pueden hacer 2.3 ventas, o no se puede tener experiencia y media, de lo contrario se diría que son datos continuos, en los cuales si se podrían considerar variables que contengan decimales. Ejemplo: 2.5 centímetros, 1 hora y media de trabajo o 3.9 litros.

Por último, se establece la herramienta estadística que se desea utilizar de acuerdo a la hipótesis planteada y de acuerdo al tipo de variables con las que se cuenta, en este caso ambas son discretas y se desea comprobar la correlación entre dos o más variables; por lo tanto el DOE es la herramienta idónea para continuar con el ejercicio.

El primer paso para llevar a cabo el experimento es colocar los datos que se desean correlacionar de manera vertical y por columnas; una columna para cada variable. En este caso se establecieron rangos de edades, los cuales se conformaron de manera equitativa de acuerdo al número de personas existente dentro de ese rango de edad; es decir, no se siguió un patrón cerrado para definir esos rangos, por ejemplo, de 15 a 20, de 21 a 25 y de 26 a 30. De lo contrario se estaría haciendo un experimento que si resultará positivo impactaría en menor medida, ya que dentro de un rango puede haber solo 5 personas y en otro 60, por lo tanto los rangos establecidos fueron de 20 a 22 años, de 23 a 25 años, de 26 a 31 años y de 32 o más años; dentro de estos rangos se encuentra un promedio de 55 personas.

La variable de experiencia solo se dividió en dos y fue definido como “con experiencia” y “sin experiencia”. La variable de género también tiene dos opciones: hombre o mujer; por último, el grado escolar se segmentó en cuatro rubros: cursando, pasante, titulado y trunco.

Después de haber definido los segmentos de cada variable se acomodaron de tal forma que se pudieran realizar todas las posibles combinaciones entre las vertientes y variables. La información que integró cada combinación fue el número de ventas realizadas de esa combinación en específico.

Una vez realizada esa primera tabla, se replicó el ejercicio para el segundo mes que se deseaba analizar (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2. Combinaciones posibles según variables por mes.

MES 1					MES 2				
			Mujer	Hombre				Mujer	Hombre
20 a 22 años	NO	CURSANDO	13	10	20 a 22 años	NO	CURSANDO	18	10
		PASANTE	0	0			PASANTE	0	0
		TITULADO	7	15			TITULADO	9	18
		TRUNCO	8	3			TRUNCO	4	4
23 a 25 años	SI	CURSANDO	4	16	23 a 25 años	SI	CURSANDO	11	11
		PASANTE	24	0			PASANTE	32	0
		TITULADO	13	10			TITULADO	20	17
		TRUNCO	20	3			TRUNCO	15	10
26 a 31 años	NO	CURSANDO	3	10	26 a 31 años	NO	CURSANDO	9	26
		PASANTE	10	12			PASANTE	10	11
		TITULADO	9	7			TITULADO	12	9
		TRUNCO	16	7			TRUNCO	21	12
32 o más años	SI	CURSANDO	2	11	32 o más años	SI	CURSANDO	7	9
		PASANTE	12	11			PASANTE	14	6
		TITULADO	15	10			TITULADO	25	17
		TRUNCO	16	16			TRUNCO	6	9
20 a 22 años	NO	CURSANDO	8	22	20 a 22 años	NO	CURSANDO	6	15
		PASANTE	10	23			PASANTE	17	15
		TITULADO	9	15			TITULADO	16	15
		TRUNCO	12	5			TRUNCO	13	5
23 a 25 años	SI	CURSANDO	8	12	23 a 25 años	SI	CURSANDO	9	7
		PASANTE	11	12			PASANTE	17	16
		TITULADO	11	13			TITULADO	11	14
		TRUNCO	16	10			TRUNCO	20	15
26 a 31 años	NO	CURSANDO	8	0	26 a 31 años	NO	CURSANDO	6	0
		PASANTE	7	7			PASANTE	16	3
		TITULADO	8	7			TITULADO	14	10
		TRUNCO	15	12			TRUNCO	14	14
32 o más años	SI	CURSANDO	0	0	32 o más años	SI	CURSANDO	0	0
		PASANTE	10	0			PASANTE	16	0
		TITULADO	7	6			TITULADO	8	6
		TRUNCO	6	9			TRUNCO	10	13

Fuente: Elaboración propia (2016).

Como se puede observar, se presentan 64 posibles combinaciones para cada uno de los meses, 32 para cada género que se desea analizar. Estas combinaciones son aquellas que sirvieron para definir el mejor perfil, según el alcance de meta que tuvo cada una de las mezclas realizadas.

Después de acomodar los datos presentados en la tabla de manera vertical, se realizó una corrida²⁵ utilizando una de las opciones de Minitab, en la cual se habilita la creación de un diseño factorial, donde se establecieron las condiciones para dicha corrida. En ésta se estableció un diseño de dos niveles, ya que son más de dos variables las que se compararon, y

²⁵ Una corrida hace referencia a que se acciona el software de Minitab para que desarrolle el DOE comparando las variables establecidas.

se establecieron dos réplicas, ya que son dos meses los que se analizaron; posteriormente se establecieron los factores en los cuales se indica si es el dato es cualitativo o cuantitativo.

En ese mismo rubro se indican las vertientes de cada variable, es decir, los grupos que se establecieron para cada variable; por ejemplo, rangos de edad y nivel escolar.

Posteriormente se establecieron los grados de confianza, que en este caso fueron 95%, y finalmente se llevó a cabo la corrida; misma que arrojó los datos decisivos para saber cuál de las variables y cuál de las combinaciones eran útiles y válidas para definir un perfil ideal (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3. Análisis de varianza para Ventas.

Fuente	GL	SC sec.	SC ajust.	MC ajust.	F	P
Edad	3	533.46	533.46	177.82	13.72	0.000
Experiencia	1	94.10	94.10	94.10	7.26	0.009
Estudios	3	227.67	227.67	75.89	5.85	0.001
Genero	1	6.58	6.58	6.58	0.51	0.479
Edad*Experiencia	3	175.03	175.03	58.34	4.50	0.006
Edad*Estudios	9	511.17	511.17	56.80	4.38	0.000
Edad*Genero	3	374.77	374.77	124.92	9.64	0.000
Experiencia*Estudios	3	140.36	140.36	46.79	3.61	0.018
Experiencia*Genero	1	286.26	286.26	286.26	22.08	0.000
Estudios*Genero	3	203.83	203.83	67.94	5.24	0.003
Edad*Experiencia*Estudios	9	484.31	484.31	53.81	4.15	0.000
Edad*Experiencia*Genero	3	116.41	116.41	38.80	2.99	0.037
Edad*Estudios*Genero	9	358.87	358.87	39.87	3.08	0.004
Experiencia*Estudios*Genero	3	226.57	226.57	75.52	5.83	0.001
Edad*Experiencia*Estudios*Genero	9	393.39	393.39	43.71	3.37	0.002
Error	64	829.70	829.70	12.96		
Total	127	4962.49				

S = 3.60057 R-cuad. = 83.28% R-cuad.(ajustado) = 66.82%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por Minitab (2016).

Para fines del presente estudio, la columna que sirvió para análisis y de toma de decisiones fue la que está etiquetada como “P”, así como la columna inicial etiquetada como “fuente” en la cual se muestran las variables y combinaciones posibles.

Los resultados que se analizaron en esta tabla son aquellos factores de los cuales se desea saber si tienen correlación, y si es representativo el dato por sí solo o por la combinación de dos o más factores. Para determinar si un factor o la combinación de esos factores son significativos, el valor de “P” debe ser menor a 0.05; de lo contrario el dato no tiene influencia en el factor “Y”, que en este caso es el número de ventas.

Según lo anterior se puede concluir que la variable “género” por sí sola no es un dato que se considere que pueda influir en el número de ventas realizadas por el asesor; por lo contrario, todas las otras variables por sí solas, así como sus combinaciones, sí son significativas y tienen un impacto directo en los asesores que se encuentren dentro de ese grupo o cumplen con una de las variables analizadas.

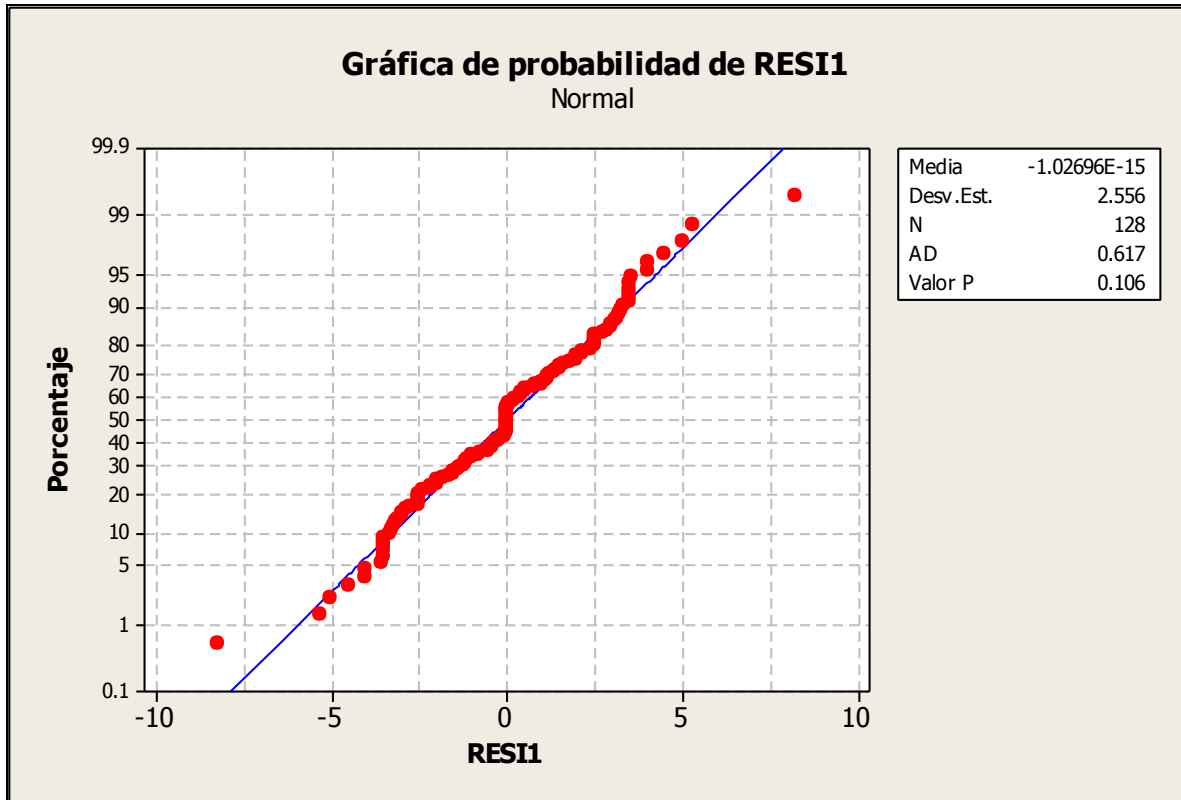
Se puede afirmar a manera de conclusión que la edad, la experiencia, la escolaridad y sus combinaciones, efectivamente influyen en el número de ventas realizadas por cada asesor telefónico y fueron el principal objeto de estudio para la presente investigación.

Como se mencionó anteriormente, este modelo permite comprobar la normalidad de los datos; dicha comprobación sirvió para confirmar que los resultados del ejercicio son reales y no contienen desviaciones. Al momento de comprobar la normalidad de los datos es correcto decir que la hipótesis comprobada es válida.

Para realizar dicha comprobación, el valor de “P” de la gráfica tendrá que ser contrario al de la comprobación que se hizo con los datos arrojados en el análisis de varianza, mostrado en la tabla anterior; es decir, en este caso el valor de “P” debe ser mayor a 0.05 para considerar que los datos son normales.

Dicha comprobación se realizó, teniendo un resultado positivo, ya que los datos para este ejercicio tuvieron un valor de “P” de 0.106 (ver gráfica 5.1).

Gráfica 5.1. Normalidad de los datos.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por Minitab (2016).

Como se puede apreciar, cada uno de los puntos representa los datos ingresados para la creación del DOE. Aquellos puntos que se encuentran lejanos a la línea de tendencia son aquellos que se podrían considerar no normales; sin embargo, la desviación no es lo suficientemente significativa como para considerarla de la misma forma.

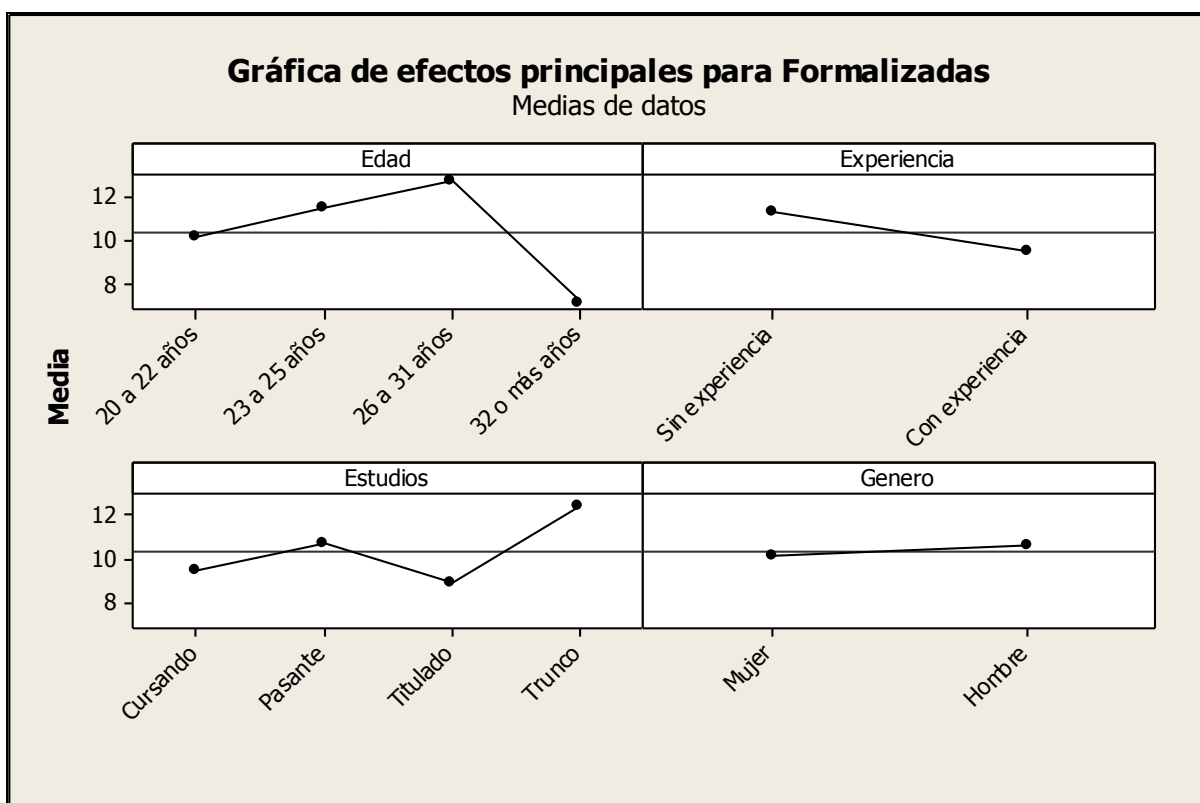
Por tal razón se concluye que los datos del ejercicio realizado son normales y la comprobación de hipótesis es totalmente válida, lo cual da pie a utilizarla.

5.2. Conclusiones.

Después de obtener las variables que pueden tener un mayor impacto en el objetivo planteado, el *software* utilizado arrojó las gráficas que permiten entender de manera más sencilla y visual, cuál de todos los factores y combinaciones es la más viable para conseguir el mayor número de ventas (ver gráfica 5.2).

En la primera gráfica se puede apreciar cómo es que los asesores telefónicos con más ventas durante los 2 meses analizados, son aquellos que tienen 26 a 31 años, seguido por los de 23 a 25 años y de 20 a 22 años; en este caso los asesores de 32 o más años requieren mayor atención de forma cotidiana, ya que son los que menor número de ventas realizan solo por pertenecer a ese rango de edad.

Gráfica 5.2. Número de ventas según variables.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por Minitab (2016).

Este impacto se puede deber a la familiaridad que presentan las personas de entre 20 a 31 años con la mayoría de los aplicativos que se deben utilizar para conseguir una venta; impacto que se ve reflejado en las personas de 32 o más años, que tal vez puedan encontrar más difícil el entender de manera oportuna el funcionamiento de los aplicativos y del proceso que implica realizar transferencias y conferencias con otras áreas.

En cuanto a experiencia se refiere, se puede observar que aquellas personas que no cuentan con experiencia tienen mejores resultados que aquellos que ya habían trabajado en

call center; esto se puede deber a temas de actitud o motivación que trae la gente que se incorpora de nuevo ingreso, y es un factor importante para el área de RRHH, ya que para ellos es más fácil reclutar a personas sin experiencia que a quienes hayan trabajado previamente en un *call center*.

Al analizar la gráfica de estudios se puede determinar que existen grandes diferencias entre los cuatro segmentos planteados.

Se puede observar que para los asesores cuya escolaridad se encuentra en el estatus de trunco o de pasante, presentan mayor número de ventas, sobre todo aquellos asesores que dejaron la carrera sin terminar, ya que superan significativamente a los otros tres segmentos.

También se puede apreciar cómo es que una persona que está cursando estudios y se encuentra trabajando se ve afectada en su número de ventas, se puede decir que tal vez el desgaste físico e intelectual son factores que juegan en contra de estos asesores.

Finalmente, y de manera sorpresiva, la gráfica muestra cómo es que una persona titulada presenta el nivel de ventas más bajo; probablemente se deba a algún tema de actitud o que su trabajo en el *call center* es algo provisional, en lo que encuentra algo que vaya más relacionado a sus estudios.

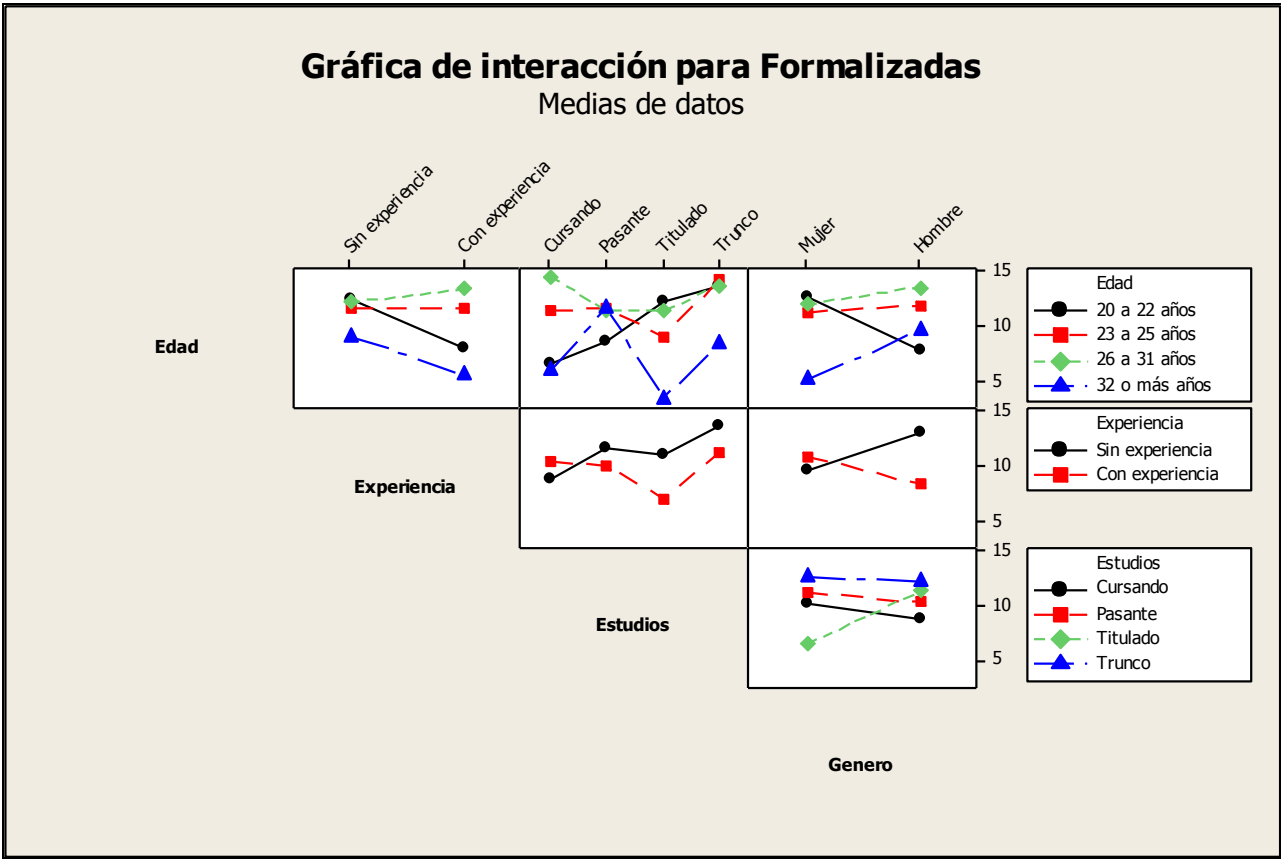
La última gráfica muestra la clara homogeneidad que existe entre un hombre y una mujer, la línea es prácticamente horizontal; comprobando que los resultados que se mostraban en la tabla 5.3 son correctos y la variable de género por sí sola no es un factor determinante para tomar la decisión de contratación.

Posteriormente se analizó la gráfica en la cual se comparan todas las posibles combinaciones de las variables seleccionadas (ver gráfica 5.3). De acuerdo a lo que muestra esta gráfica se pueden observar las diferentes combinaciones que se pueden realizar, así como el nivel de ventas que genera cada grupo.

Si bien se había observado que en la variable de experiencia por sí sola había una mejor tendencia en las personas sin experiencia, al momento de combinarla con la variable de

edad, se puede observar que el grupo con mayor número de ventas son las personas de 26 a 31 años de edad y que ya cuentan con experiencia. Lo mismo sucede con el grupo de personas con edades de 23 a 25 años. Sin embargo los 4 rangos de edad presentan números altos, aún cuando los asesores no tengan experiencia; se puede apreciar cómo es que en los primeros tres rangos de edad, el número de ventas llegan prácticamente a los mismos niveles que obtienen las personas con experiencia.

Gráfica 5.3. Número de ventas según la combinación de edad, genero, experiencia y grado escolar.



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por Minitab (2016).

Cuando a estas dos variables se les agrega la escolaridad, se puede concluir que los líderes en ventas son los asesores de 26 a 31 años que se encuentran cursando estudios, seguidos de aquellos que tienen estudios trunco y en un rango de edad de 23 a 25 años. Lo cual permite ver que el hecho de que una persona no tenga experiencia, realmente no será un factor que afecte al alcance de meta, por el contrario, es posible que alcance mejores números que aquellos que ya contaban con experiencia.

Si bien la variable de genero por sí sola no era representativa, sus combinaciones si lo son, por tal motivo se tomaron como valido los resultados que arrojó la tabla anterior, en la cual se puede observar cómo es que en tres de los cuatro rangos de edades, el hombre es quien alcanza mayores ventas, siendo el rango de 20 a 22 años la única excepción en la cual la mujer tiene mejor alcance de ventas comparado con un hombre.

La gráfica permite ver cómo es que el promedio de ventas de una mujer de ese rango de edad (20 a 22 años) puede llegar aproximadamente a 13 ventas, mientras que los hombres a un aproximado de 7.

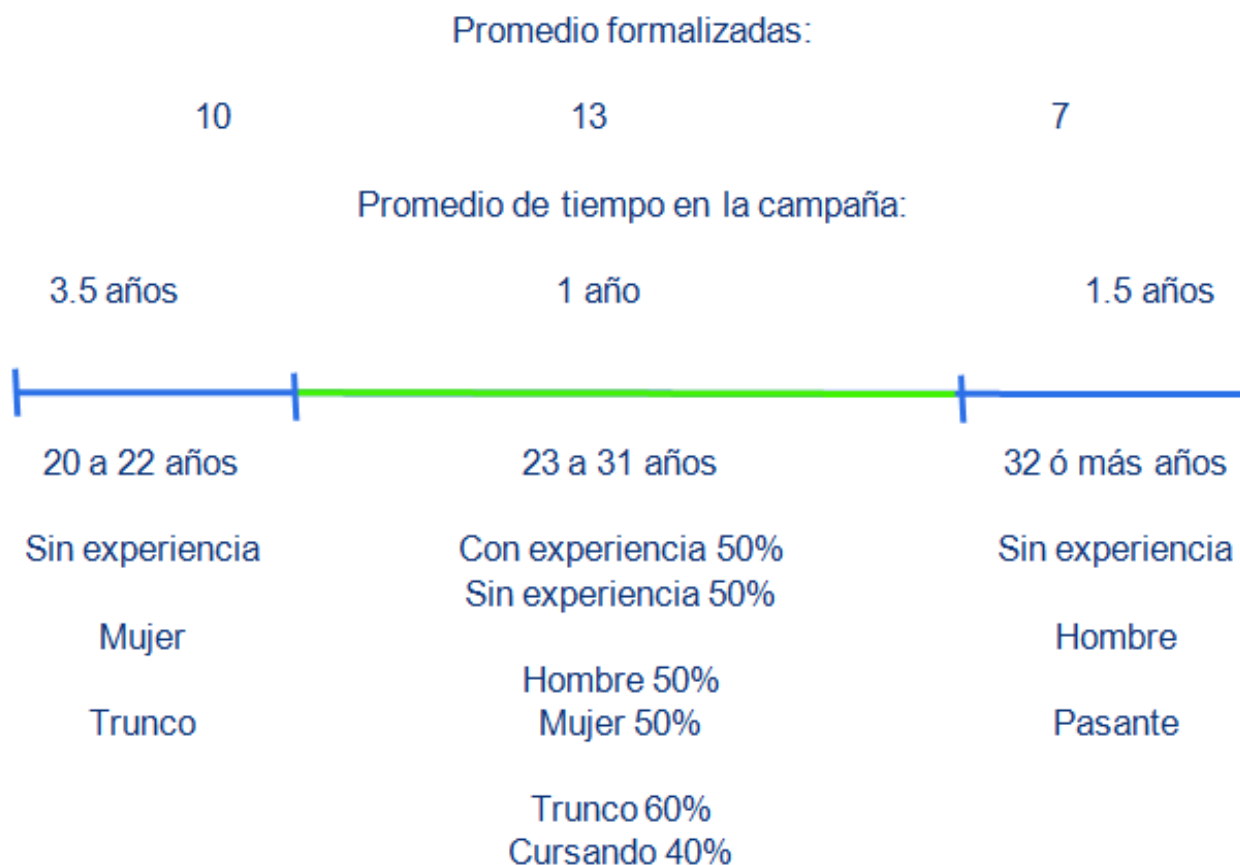
Cuando se agrega la variable de experiencia, es claro que los varones sin experiencia alcanzan mayores niveles de ventas, a diferencia de las mujeres, ya que son las que cuentan con experiencia quienes alcanzan las mayores ventas.

Si la persona que se presenta a entrevista es hombre, un factor que podría jugar a su favor sería el no contar con experiencia, caso contrario de una mujer a la cual de acuerdo a la tendencia de gente contratada actualmente, es mejor que tenga experiencia.

En cuanto al cruce de estudios vs. género; la tendencia que existe entre hombres y mujeres vuelve a ser casi lineal; en tres de los cuatro grados escolares el número de ventas es muy similar sin importar el género del asesor. Sólo en aquellos asesores titulados existe una tendencia de más ventas para los hombres.

De acuerdo a los resultados obtenidos por ambas gráficas, se analizaron los perfiles que mayor alcance de ventas tienen, según las combinaciones y variables que se consideraron significativas se tomó la decisión sobre los rangos que son más viables para la contratación, así como el grado de escolaridad que más alcance de meta presentó, en que rangos de edad se debía tomar en cuenta la experiencia y en cuales no; al igual que los rangos de edad en los cuales sería preferible contratar a un hombre que a una mujer (ver diagrama 5.1).

Diagrama 5.1. Perfil ideal de contratación.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Al diagrama que se realizó para presentar los resultados se agregaron dos datos fundamentales para la campaña y para la finalidad de este estudio: El alcance de meta que tiene cada perfil y el tiempo promedio de permanencia dentro de la campaña. Se decidió unir el rango de edad de 23 a 25 años con el rango de 26 a 31 años, ya que de acuerdo a las gráficas analizadas, los resultados de ambos rangos eran muy similares.

Se decidió conservar un filtro en cuanto a la experiencia, ya que en el primer recuadro de la gráfica 5.2, se puede observar cómo es que en estos dos rangos de edad en específico, la línea de experiencia y sin experiencia es prácticamente horizontal, por lo tanto es importante que se cuide esa misma equivalencia.

La misma situación ocurre cuando se cruzan estos dos rangos de edad contra el de género; las líneas de tendencia se mantienen muy similares, por lo tanto se abre la oportunidad de que en el criterio de contratación no se opte por algún género en específico.

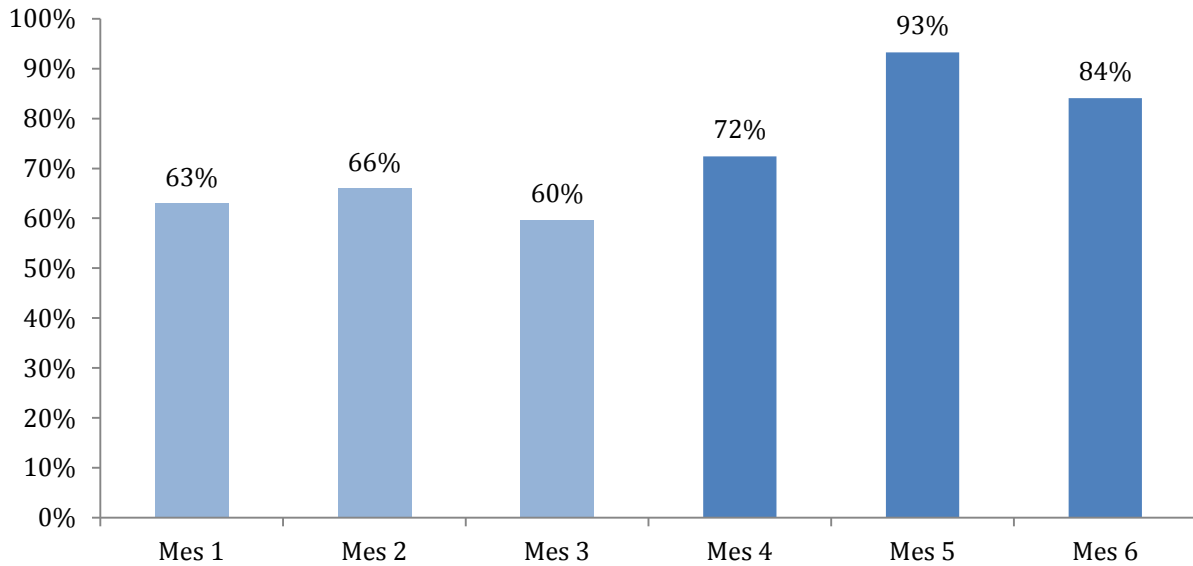
En cuanto al grado escolar, se decidió omitir a los asesores que tuvieran un estatus de titulados o pasantes, ya que al momento de hacer el análisis se detectó que el número de personas bajo esas características dentro de la operación actual no era mayor a 10, por lo tanto se optó por concentrar los esfuerzos de contratación en aquellos que tuvieran estudios trancos o estuvieran cursando. La equivalencia de 60% y 40% respectivamente se decidió con base en los números que arrojó cada uno de los perfiles, siendo mejor aquellos asesores que tienen estudios trancos en casi todas las combinaciones analizadas.

Para los otros dos perfiles se decidió respetar el rango de edad establecido desde el DOE, sin embargo para el rango de 20 a 22 años es preferible que no cuente con experiencia y sea mujer, ya que las variables por si solas resultan mejor en número de ventas si se consideran de esa manera. Caso contrario al último rango de edad de 32 o más años, en el cual es preferible que sea hombre pero manteniendo igual el rubro de la experiencia, en el cual da mejores resultados si no cuenta con la misma.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la hipótesis 1 planteada para la presente investigación es afirmativa, en virtud de que los resultados de haber contratado a los asesores bajo el perfil analizado y haberlo compartido a RRHH, arrojaron indicadores positivos en cuanto al alcance de meta se refiere.

Para realizar el DOE se tomaron resultados de dos meses, posterior a ello se hizo el comparativo de alcance de metas de tres meses bajo un perfil de contratación mezclado, contra el alcance de metas que obtuvieron los asesores contratados bajo el perfil recomendado por este autor, obteniendo así en promedio 20% más de alcance de meta comparado contra el primer trimestre de medición (ver gráfica 5.4).

Gráfica 5.4. Alcance de meta trimestral.

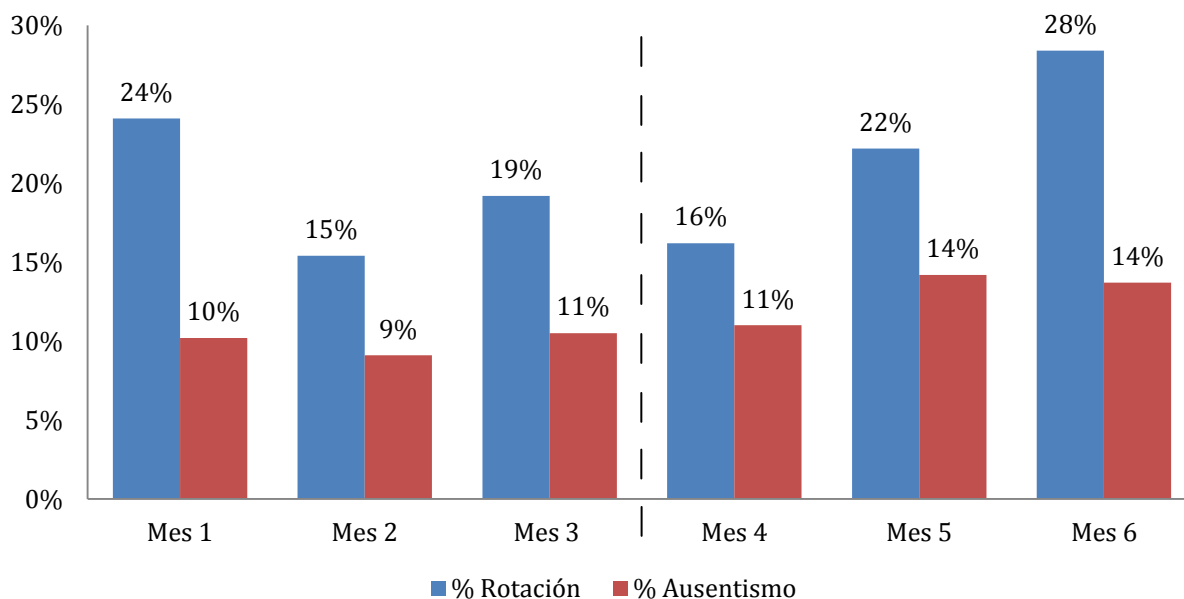


Fuente: Elaboración propia con base en el alcance de meta de las campañas de venta (2017).

Se pudo detectar que el alcance de ventas del mes 1 al mes 3 tiene en promedio un 63% de cumplimiento, y del mes 4 al mes 6, en los cuales ya se había implementado el perfil recomendado y se había incluido en el estudio, se llegó a un 83% de cumplimiento, volviendo así a comprobar que la hipótesis planteada al inicio de la investigación es válida.

En la hipótesis número dos de la presente investigación, se plantea la posibilidad de que el perfil influye en los niveles de rotación y ausentismo de la campaña; después de haber realizado contrataciones bajo el perfil definido, se midió en qué porcentaje impactó el número de bajas y faltas dentro de la campaña tres meses antes de la implementación y tres meses después de esta (ver gráfica 5.5). En este caso el resultado no es favorable, ya que se puede apreciar que en el segundo trimestre la rotación, así como el ausentismo incrementaron notablemente; en promedio se tiene 20% de rotación y 10% de ausentismo en el primer trimestre, aumentando a 22% y 13% respectivamente para el segundo trimestre.

Gráfica 5.5. Porcentaje de rotación y ausentismo.



Fuente: Elaboración propia con base en los niveles de rotación y ausentismo.

El área de RRHH debe tomar en cuenta que el perfil establecido para la campaña presenta mejoras en el volumen de ventas, sin embargo presenta afectaciones en los niveles de asistencia y permanencia dentro de la campaña; con ello debe considerar que se deben planear constantes capacitaciones para mantener el mínimo requerido de asesores que exige la campaña.

Como se mencionó anteriormente, se aplicó una encuesta (ver anexo1) a una muestra de asesores del servicio. El propósito de estas encuestas (adicional a los antes mencionados) es contestar la tercera pregunta de la hipótesis planteada en la presente investigación, en la cual se hace referencia a que el esquema de comisiones influye en el interés que tiene el asesor de continuar dentro de la campaña.

Los resultados arrojados por esta encuesta fueron analizados para detectar los principales puntos que influyen para que un asesor decida salir de la campaña o presentar su renuncia.

Con base en dichas encuestas y en los resultados arrojados por el DOE, se analizaron posibles alternativas para mejorar el alcance de metas y disminuir la rotación en una campaña de ventas de *call center*.

La muestra de encuestados arrojó los siguientes datos demográficos:

- Los asesores llevan en promedio 1 año dentro de la campaña.
- Con una edad promedio de 26 años.
- 38% estudia y trabaja.
- El 14% de ellos son madres solteras.
- El 33% son hombres y el 67% mujeres.

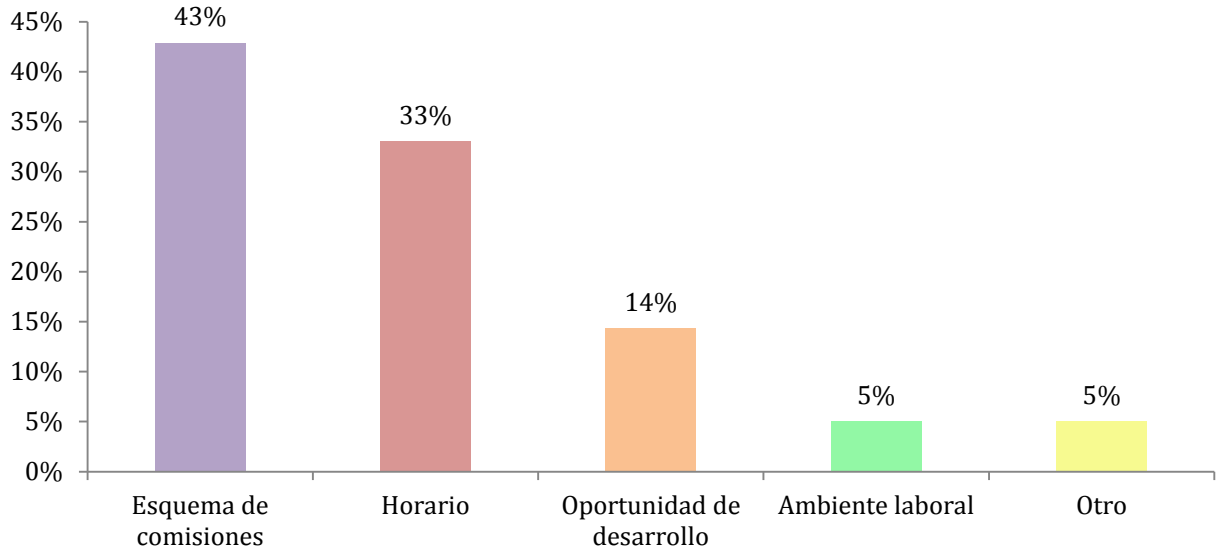
En la primera pregunta en la cual se hace referencia al esquema de comisiones, el 67% de los asesores considera que su esquema de comisiones es muy bueno. El 29% opina que es bueno y solo el 5% opina que es regular, lo cual va de la mano con la pregunta número dos, en que el 43% de los asesores comenta que continúa en la campaña por el esquema de comisiones, seguido del 33% que permanece en la campaña por el horario en el cual labora y 14% por las oportunidades de desarrollo que considera que hay dentro de la empresa.

Según lo anterior se puede concluir que el esquema de comisiones es un factor importante para que el empleado decida continuar con su estancia en la campaña, y más si la mayoría lo considera entre muy bueno y bueno (ver gráfica 5.6).

La pregunta tres hace ver que aquellos asesores que abandonaron la campaña fue debido a que al momento de su baja, el esquema de comisiones aún no era tan atractivo, dando como resultado que el 48% de ellos decidiera buscar oportunidades de empleo en otra empresa, ya que tenía una mejor oferta laboral; seguido de temas escolares y problemas personales, ambas con 19% (el 14% restante fue por temas diferentes).

Confirmando así, que no se puede dejar de pensar en un esquema de comisiones atractivo para que los asesores dejen de rotar dentro de la campaña y lleguen a estadías de por lo menos un año.

Gráfica 5.6. Resultado pregunta número 2 (¿Por qué motivo continúas dentro de la campaña?).



Fuente: Elaboración propia con base en el resultado de la encuesta (2017).

Cabe resaltar el resultado de la última pregunta, en la cual se hace referencia a cómo consideran los asesores la campaña para la cual trabajan en términos generales. Dando como resultado que el 48% considera que es muy buena la campaña para la cual presta sus servicios, 43% considera que es buena y solo el 10% la considera regular.

Con lo anterior se confirma que el 90% de los asesores que actualmente se encuentran dentro de la campaña se sienten cómodos con el trabajo que llevan a cabo, tienen en mente oportunidades de crecimiento, les es relevante su horario de trabajo y sobre todo el esquema de comisiones por el cual se rige su salario final.

El resto de las preguntas fue compartido a RRHH para que tomaran acciones referentes al ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, las dinámicas que se establecen para mejorar el alcance de metas y la injerencia que perciben tener con sus jefes directos en la toma de decisiones.

5.3. Recomendaciones.

Como se mencionó al inicio de la investigación, el área de RRHH, que en este caso de estudio está gestionada por el proveedor, debe asegurar que la gente contratada siga cumpliendo al 100% con las características del perfil analizado en la presente investigación, para así lograr tener la obtención de mejores resultados y un alcance de meta positivo.

Debido a la mejora que hubo a partir de la implementación de contratación bajo este perfil, se debe considerar que el DOE realizado es confiable y la herramienta debe tomarse en cuenta para replicar esta buena práctica en el resto de campañas que puedan presentar bajos números de ventas.

Un dato importante a considerar es que el perfil seleccionado como el ideal, el cual consta de un rango de edad de 23 a 31 años con experiencia y con el mismo número de hombres que de mujeres, aún cuando su promedio de ventas es mayor al de los otros dos rangos de edades; su permanencia en la campaña es la más baja de los tres perfiles posibles de contratación, por lo tanto RRHH debe considerar que mínimo cada año será necesario reclutar gente, además de las capacitaciones que deberá considerar cada mes.

Otro factor importante para la decisión de contratación es que en caso de no encontrar personas que cubran el perfil marcado como el ideal, la segunda mejor opción es el perfil de mujeres de 20 a 22 años sin experiencia, ya que cuenta con el segundo mejor promedio de ventas, pero tienen una permanencia mucho mayor (3.5 años), lo cual es favorable en los niveles de rotación y rentabilidad de la campaña, además de que existe mayor facilidad para encontrar este tipo de perfil en el mercado laboral, ya que existen muchas mujeres sin experiencia en ese rango de edad.

Es importante tener en cuenta que este perfil será efectivo durante cierto tiempo, sin embargo se deben hacer constantes actualizaciones para asegurar que la tendencia de perfil sigue siendo la misma, o bien, se deba realizar una mejora.

Estas actualizaciones pueden ir en función de la duración de la base de datos, que por lo general es trimestral o se puede hacer una actualización semestral, de tal forma que se

puedan medir dos perfiles diferentes durante el año y verificar cual resultó mejor al final del mismo.

Al hacer referencia a los factores que pueden impactar de manera directa en la rotación de asesores telefónicos, una recomendación importante es poner especial cuidado en la motivación de los trabajadores; sería recomendable aplicar programas como lo pueden ser dinámicas en las cuales se propicie la participación de todos los miembros de los equipos, de manera que se puedan integrar y obtener algún beneficio extra a su salario. Un ejemplo de ello son las dinámicas de incentivos materiales como viajes, dinero en efectivo, entradas de cine, motos, entre otros. Se les pueden ofrecer también beneficios intangibles relacionados como las jornadas de trabajo, tales como horas de entrada preferenciales, asistencia en días seleccionados y mayor rango de tiempos de descanso; de esta manera aspiracional y el asesor busca otorgar un mejor rendimiento, impactando de manera directa en el alcance de meta establecido.

Aún cuando se piensa que en algunas ocasiones la rotación puede llegar a ser saludable debido a que se busca tener nuevas ideas y renovar las buenas prácticas (Fernández, 2007), es importante cuidar aquella rotación que no es provocada por la institución debido al impacto negativo que puede llegar a tener en la obtención de ventas.

Otro factor que se recomienda, es dar seguimiento constante en la presencia de capacitaciones y reforzamiento de conocimientos, con el fin de que los asesores estén actualizados en factores externos que afectan de manera directa o indirecta en el cumplimiento de sus funciones, como lo puede ser la situación económica, política y social del país o de un entorno global.

Como parte de ese seguimiento es importante estar actualizados sobre nuevas técnicas de venta o atención al cliente, adoptar estrategias y mejores prácticas que se sigan en otras campañas, *call centers* y la homologación en procesos. De esta manera el asesor tendrá nuevos y constantes conocimientos que le permitirán una autorrealización y una mejor preparación, lo cual influye en el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa y la campaña que representa causando así una menor rotación.

No se puede dejar de mencionar el tema económico, por lo tanto una de las prioridades que se debe tener en cuenta es la revisión de esquema de bonos e incentivos, sueldo fijo y algunas penalizaciones que pueden impactar de manera negativa en el pago que se haga al final de la quincena del asesor. Para esto se debe definir qué porcentaje de su salario estará compuesto por incentivos extras y qué porcentaje será el fijo; se deberá considerar que el porcentaje que se asigne en función del cumplimiento de indicadores a veces será el que más relevancia tenga para el asesor.

Esta campaña de ventas es un ejemplo claro en el que el salario final puede ser impactado hasta en un 40% por el cumplimiento de los indicadores, aquel asesor que sea buen vendedor y constante durante el paso del tiempo, será más propenso a permanecer dentro de la campaña.

Pero, ¿Qué pasa con aquel asesor que no sea constante o que dentro de los primeros meses presente más dificultad que el resto de sus compañeros para lograr una venta? La respuesta es clara; estos asesores pronto perderán la paciencia y decidirán abandonar la campaña, causando así una mayor rotación temprana, mayor retraining por capacitaciones, provocando mayores curvas de aprendizaje, gastos por reclutamiento, y por supuesto, impactando negativamente el alcance global de las metas de la campaña. Es por eso que se propone que por lo menos para los primeros dos meses de marcación se tenga un esquema diferenciado para aquellos nuevos ingresos que aún se encuentren en curva de aprendizaje y necesiten la presencia de un capacitador de manera constante.

Para el tema de penalizaciones o sanciones que impactan al salario final, se pueden manejar de manera inversa; es decir, de forma positiva; en vez de hacerle saber al asesor que se descontará cierto porcentaje de su salario, se le deberá comentar que obtendrá un porcentaje adicional si cumple con otros aspectos; tales como la evaluación de calidad, asistencia y puntualidad, entre otros indicadores que el asesor podrá sumar a su comisión final.

Pero no solo estos indicadores pueden sumar, como fue mencionado anteriormente, los indicadores operativos son los que más relevancia representan o deberían representar en el porcentaje asignado al sueldo variable. Mismo que puede ir en función de rangos. Por

ejemplo, si un asesor vende entre 1 y 10 productos, sus ventas serán pagadas a 11 pesos, si vende de 11 a 15 productos, sus ventas serán pagadas a 18 pesos, si vende 16 o más productos, sus ventas serán pagadas a 25 pesos.

Estos rangos tendrán que ir en función de la meta mensual que se pretenda conseguir, el número de asesores con los que cuente la campaña, el presupuesto que tenga el proveedor para asignar bonos y la rentabilidad que genere el pago total de bonos al 100% de los asesores comparado contra lo que genere el ingreso como ingreso neto por el producto vendido.

En el supuesto de que el esquema definido sea 60% de salario fijo y 40% de salario variable (de acuerdo al cumplimiento de indicadores). Dentro del cual el 90% de ese salario variable, dependa del número de ventas realizadas y el 10% restante de puntualidad y asistencia.

Se le debe informar al asesor que podría ganar solo 3,500 pesos como sueldo base y motivarlo mencionándole que adicionalmente podría ganar 625 pesos extras por comisiones, suponiendo que venda 25 productos al final del mes, más el bono que se asigne a puntualidad y asistencia que podría ser de 150 pesos, ganando así a fin de mes 4,275 pesos, lo cual representa un 22% extra sobre su salario fijo.

Lo anterior asegura que el asesor recibirá un mayor salario mientras más venda y serán así reconocidos los mejores asesores de la campaña, ya que de esa manera se tendrán perfectamente identificados a los asesores que más porcentaje de meta aportan al cumplimiento global de la campaña.

En el ejemplo anterior se hizo referencia a un 10% de asistencia y puntualidad con un pago de 150 pesos, ¿De qué va a depender la cantidad de dinero que se asigne a estos indicadores “extras”? La respuesta es sencilla; dependerá del presupuesto total que asigne la empresa para conceptos de bono.

¿Y de que dependerá que se mida uno u otro concepto para asignar ese bono? Dependerá del área de oportunidad que se quiera atacar según la necesidad de cada campaña; en este ejemplo se utilizó la puntualidad y asistencia, pero podrían tomarse en cuenta

diferentes indicadores como la evaluación de calidad que tenga cada asesor, los errores críticos y anomalías que presenten, el índice de recomendación neta que otorgue el usuario final o cualquier otro indicador que represente un alto impacto dentro de la campaña. Es por eso que este ejemplo detallado permite entender mejor cómo es que el esquema de bono afecta directamente en la permanencia del personal en las diferentes campañas de venta.

Por último, se puede afirmar que un factor con alto impacto en la decisión de un asesor telefónico para continuar dentro de la empresa es el plan de carrera que tenga diseñado la compañía, o bien, la campaña en la cual se encuentre. Cuanto mayor y más rentable sea una campaña tanto para el proveedor como para el cliente que contrata, será más probable que se piense en diseñar planes de carrera para los miembros que estén dentro de ella.

Al ser una campaña de ratios amplios, se requieren de más áreas de soporte a la operación como lo son capacitación, calidad, auditoría, discado y en algunos caso validadores y consultores, es por esto que se necesitará más gente para cubrir todos los puestos que esas áreas requieran, salvo el área de discado y *back office*, que en principio debieran requerir un perfil de sistemas con estudios de informática; lo más recomendable es que las otras áreas sean crecimientos de jerarquía directamente del área operativa, es decir, directamente de los asesores telefónicos, ya que ellos serán quienes más *expertise* presenten y más familiarizados estén con los procesos, buenas prácticas, técnicas de venta y conocimiento del producto.

Según lo anterior se puede afirmar que aquella campaña que presente una permanencia con el mismo proveedor durante un periodo de tiempo importante (un año o más) y cuente con ratios de 100 o más personas, será una campaña en la cual más gente quiera trabajar y en la que más tiempo querrán permanecer.

Es por eso que el plan de carrera que se diseñe deberá tener una relevancia importante. Por ejemplo, se pueden ir estableciendo perfiles de acuerdo al área en cuestión; para los asesores interesados en capacitación o formación en piso se deberán buscar a aquellas personas que se encuentren estudiando carreras relacionadas con psicología, pedagogía o afines. Posteriormente estas personas podrán ser promovidas de puesto y llegar a ser analistas de la misma área o ser supervisores operativos.

Para el área de auditoría podría requerirse un perfil más analítico y estas personas podrían aspirar a ser agentes de calidad y posteriormente supervisores operativos, o bien, analistas del área de calidad.

Una vez siendo supervisor operativo se puede aspirar a alcanzar coordinaciones y gerencias de campaña o a ser gerentes de varias campañas, ya que los tramos de control para esos puestos son más amplios. Según lo anterior se puede concluir que un plan de carrera bien diseñado, bien vendido de cara a los asesores y bajo un buen seguimiento y cumplimiento del mismo, puede lograr que los asesores de la campaña en cuestión y de otras aspiren a ser miembros de ellas, con el fin de permanecer en la empresa y aspirar a hacer una carrera dentro de ellas o incluso llegar a ser un foco de atención por el buen desarrollo y cumplimiento de resultados, para los clientes y formar parte del banco.

Es verdad que existen muchos factores que pueden influir para que un *call center* tenga mayor número de ventas o menor rotación de personal, sin embargo la presente investigación deja ver que la propuesta inicial se cumplió e influyó de manera directa y positiva a la obtención de un mayor volumen de ventas; consiguiendo así un porcentaje de alcance de meta mayor al que se tenía antes de implementar el perfil que se planteó en la hipótesis inicial.

Si bien sería un error decir que la propuesta fue el único factor por el cual se vio una mejora en el segundo trimestre de medición, también lo sería decir que no ayudó en la obtención de un mejor resultado.

Dentro de esta investigación se compartieron las mejores prácticas que este autor considera idóneas para llevar una mejor gestión dentro de un *call center*, pero no son las únicas. Sin embargo son las que hasta este momento han dado mejores resultados y cumplimientos de objetivos a las campañas gestionadas por el equipo del banco analizado en la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (s/f). *Organizing and managing the call center*.
- Alonso, J. (2010) *¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los call centers en México*.
- AMIS. (2017) *¿Quiénes somos?* (<http://www.amis.org.mx/amis/somos.html> Consultado 11/03/2017).
- Atento Servicios SA. de C.V. (2016). *Reporte de calidad*. Atento, México.
- Atento Servicios SA. de C.V. (2015). *Guía de calidad*. Atento, México.
- Atento Servicios SA. De C.V. (2015). *Informe de calidad*. Atento, México.
- Atento Servicios SA. De C.V. (2015). *Modelo de venta*. Atento, México.
- Buró de crédito (2017), *¿Quiénes somos?* (<https://www.burodecredito.com.mx/quienes-somos.html> Consultado 17/03/2017).
- Catanheira, F, y Chambel, M. (2012). *The human resource management in call centers: The development of a questionnaire*.
- CECOBAN, S.A. de C.V. (2016) *¿Quiénes somos?* (http://www.cecoban.com.mx/Cecoban/quienes_somos.html Consultado 21/06/2016).
- Fernández, S. (2007). *Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center*.
- Guzmán, N. (2017). *Entrevista a supervisor del servicio*.
- Hualde, A. (2014). *La economía de servicios y el empleo en los call/contact center*.
- Hualde, A. Gomis, R. Jurado, M. y Tolentino, H. (2011). *Contratos y salarios en los operadores de call center: análisis de la precariedad y heterogeneidad en tres ciudades mexicanas*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2016). *Estudio sobre la competitividad de la industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2015). *Censo Nacional de Empresas de Centros de Contacto BPO-KPO*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2015). *Estudio de áreas de interacción In Company 2015*.

- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2015). *Sueldos y compensaciones en Centros de Contacto 2015*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2014). *Censo Nacional de Agencias de Servicios en contact Center y BPO 2014*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2013). *Censo Nacional de Agencias 2013*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2012). *Benchmarking de KPI's de servicio al cliente en Centros de Contacto*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2012). *Sueldos y Compensaciones en Centros de Contacto 2012*.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2011). *Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en Centros de contacto*.
- Lean Six Sigma México (2014) *¿Que es Lean Six Sigma?* (<http://www.leansixsigmamexico.com/que-es-lean-six-sigma/1-que-el-lean-six-sigma> Consultado 22/06/2016).
- Ley Federal de protección de datos personales en posesión de los particulares. (2010). Secretaría de servicios parlamentarios. Diario oficial de la federación, México.
- Mandelbaum, A. (2004). *Call centers (Centers)*.
- Micheli, J. (2011). *El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México*.
- Minitab Inc. (2016). *¿Quiénes somos?* (<https://www.minitab.com/es-mx/company/> Consultado 24/06/2016).
- Reynaga, J. (s/f). *Definición de normalidad en estadística y medidas de descripción de datos*.
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2015). *Modelo simulado para la medición del desempeño de los teleoperadores de un call center*.
- Vázquez, I. (2017). *Margen de error ¿Qué es y cómo se calcula?*

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al asesor.

Género:

Edad:

Turno:

Tiempo en la empresa:

Tiempo en la campaña:

¿Qué actividad haces antes/después del trabajo?:

Marca con una cruz el círculo de tu respuesta:

1. ¿Cómo consideras que es tu esquema de comisiones?

- Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

2. ¿Por qué motivo continúas dentro de la campaña?

- Esquema de comisiones Ambiente laboral Horario Oportunidad de desarrollo Otro (especifique)

3. Referente a tus compañeros que ya no se encuentran en la campaña, ¿Sabes los motivos por los cuales decidieron renunciar?

- Mejor oferta laboral Temas escolares Mal ambiente laboral Problemas personales Otro (especifique)

4. ¿Qué tanto te impulsan las dinámicas a vender?

- Mucho Regular Poco Nada No son necesarias

5. ¿Cómo consideras las oportunidades de crecimiento laboral?

- Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

6. ¿Cómo consideras el ambiente laboral en tu empresa?

- Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

7. ¿Con que frecuencia te toma en cuenta tu jefe directo?

- Siempre La mayoría de las veces Algunas veces Pocas veces Nunca

8. ¿Cómo consideras la campaña para la que trabajas?

- Muy buena Buena Regular Mala Muy mal

