

**UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”
Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de
Andinatel S.A.**

Josefina Ayala Mora

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Josefina Ayala Mora

Quito, Septiembre del 2007

**UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”
Sede Ecuador**

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de
Andinatel S.A.**

Autor: Josefina Ayala Mora

Tutor: Wilson Araque Jaramillo

Este trabajo fue escrito en la ciudad de Quito

2007

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo aplicar los conocimientos adquiridos en el Programa de Maestría en Dirección de Empresas, tomando en consideración lo aprendido en las materias de Metodología de la Investigación, Procesos, Indicadores de Gestión y Estrategia Operacional a lo largo de dos años académicos. Con estos elementos la pregunta central es: ¿Es posible implementar un BSC en el Call Center de Andinatel S.A.?

Es mi interés aplicar la herramienta Balanced Scorecard (BSC) en la Gerencia de Call Center de Andinatel S.A., debido a que al momento no existe en esta área un instrumento de medición de indicadores que posibilite tomar acciones de mejora; así también, al inicio de la carrera realicé investigaciones sobre como mejorar los procesos y cuales serían las alternativas de solución para satisfacer al cliente a través de este punto de contacto. Esto me ha permitido mejorar mi formación profesional presentado propuestas, mismas se han servido de aporte para lograr varios objetivos de mi Empresa en el área de estudio, la cual atiende al 70% de clientes, un promedio de 900.000 usuarios, distribuidos en 12 provincias de cobertura, maneja cerca de 6'000.000 millones de minutos al mes con la intervención de una plataforma tecnológica VoIP (voz sobre IP) y 300 agentes telefónicos que trabajan en turnos de 6 horas los 365 días del año.

He solicitado a ANDINATEL S.A., lugar en donde laboro desde hace seis años, me permita realizar un estudio en una sus áreas funcionales, para lo cual utilizaré varios datos referenciales que servirán para este fin académico

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

Al concluir el presente trabajo haré uso de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral del Call Center de Andinatel S.A. para lograr que el sistema de indicadores presentado posibilite crear un Proyecto de Mejora Continua y de esta manera aportar para la obtención de incremento de rentabilidad y satisfacción del cliente.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
Capítulo I – DESCRIPCIÓN DE ANDINATEL S.A.	
1.1 ¿Qué es Andinatel S.A.?	8
1.1.1 ¿Cómo nació la Empresa?	8
1.1.2 Misión y Visión	10
1.1.3 Valores Corporativos	11
1.1.4 Política de Calidad	12
1.1.5 Estructura de la Empresa	13
1.1.6 Plan Estratégico	14
1.2 Área Funcional – Call Center	17
1.2.1 ¿Qué es el Call Center?	17
1.2.2 Filosofía, organización y estructura	17
1.2.2.1 Misión y Visión	17
1.2.2.2 Objetivos generales	18
1.2.2.3 Organización	18
1.2.2.4 Estructura	19
1.2.3 Esquema tecnológico	20
1.2.4 Front con funcionalidad de IVR	21
1.2.5 Dimensionamiento	23

	Pag.
Capítulo II – SUSTENTACIÓN TEÓRICA DEL BSC	
2.1 Utilización de la metodología BSC	29
2.1.1 ¿Por qué utilizar BSC?	29
2.1.2 El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	31
2.1.3 Introducir la estrategia en la organización	33
2.2. Cuatro perspectivas en las que se basa el BSC	34
2.2.1 Perspectiva Financiera	35
2.2.2 Perspectiva Cliente	36
2.2.3 Perspectiva Procesos	37
2.2.4 Perspectiva Innovación y Aprendizaje	38
2.3 Cuadro de Mando Integral	41
2.3.1 Vinculación de los indicadores del CMI	42
2.3.2 Proceso de implantación del CMI	43
2.3.3 Construcción del CMI	44
Capítulo III – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CALL CENTER	
3.1. Diagnóstico hacia adentro	48
3.2. Diagnóstico hacia fuera	53
3.3. Análisis FODA	55
Capítulo IV – DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN EL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.	
4.1 Aplicación de Estrategias	59
4.2 Objetivos estratégicos	60

	Pag.
4.3 Mapa Estratégico	61
4.4 Definición de los indicadores de gestión críticos relacionados a los objetivos estratégicos.	62
4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral	67
4.6 Identificación de oportunidades de mejora y feedback	68
 Capítulo V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexos	72

Capítulo I – DESCRIPCIÓN DE ANDINATEL S.A.

1.1 ¿Qué es Andinatel S.A.?

1.1.1 ¿Cómo nació la Empresa?

En los últimos años y a partir del proceso de escisión de la antigua empresa EMETEL S.A.¹ en los nuevos entes ANDINATEL Y PACIFICTEL, el mercado y el desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación, han obligado a las entidades encargadas del funcionamiento, administración y prestación de servicios, a implementar medidas acordes con los requerimientos del mercado y las exigencias tanto de la demanda como del uso de cada vez más modernas tecnologías.

Mediante escrituras públicas de escisión y rectificatoria de escisión, legalizadas ante el notario Vigésimo Séptimo del cantón Quito el 26 de septiembre y el 14 de noviembre de 1997, respectivamente, se establece la división de EMETEL S.A. Estos testimonios de escritura son presentados en la superintendencia de compañías, con la solicitud para su correspondiente aprobación.

El 17 de noviembre de 1997, la Superintendencia de Compañías aprueba la escisión y solicita al Registrador Mercantil del cantón Quito, Distrito Metropolitano, la inscripción de las escrituras de la resolución aprobatoria y la creación de ANDINATEL S. A.

En marzo del 2000, se reforma de manera sustancial la Ley de Telecomunicaciones al abrir, de acuerdo a la Ley para la Transformación Económica, todos los servicios a la libre competencia, esta apertura del mercado se fijó para el 2002.

¹ Empresa Ecuatoriana de Telecomunicaciones S.A.

De acuerdo a la Ley de Transformación Económica de marzo del 2000, se crea el FODETEL², para fomentar el desarrollo de las áreas rurales y urbano-marginales.

El 30 de Agosto de 2001 se presenta la Agenda Nacional de Conectividad, que busca garantizar a todas las personas en el territorio nacional el acceso a los beneficios de la tecnología y telecomunicaciones.

El 2 de enero de 2002, se hizo oficial la Apertura del Mercado de las Telecomunicaciones, la misma que inicia su camino con el proceso de subasta de las redes de acceso inalámbrico de tecnología Wireless Local Loop (WLL). El 17 de Abril del 2002, se aprueba la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos.

El mismo día se publica el nuevo Reglamento de Servicio de Telefonía Pública, que tiene por objeto regular la instalación, presentación y explotación del servicio de telefonía pública.

El Reglamento define que el servicio de telefonía pública es aquel que se presta por medio de la instalación, operación y explotación de equipos terminales de uso público y que permite el acceso al servicio de telefonía local, telefonía de larga distancia nacional, larga distancia internacional y otros servicios.

El 21 de Junio de 2002, el CONATEL³ convoca públicamente, a nivel nacional e internacional, al proceso de subasta y adjudicación de la tercera banda móvil.

² Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones

³ Consejo Nacional de Telecomunicaciones

El 6 de Noviembre del 2002 se interpone un recurso de amparo que paraliza momentáneamente el proceso de subasta y adjudicación de una tercera banda móvil.

El 2 de enero del 2002, mediante resolución de la Primera Sala del Tribunal Constitucional, se niega dicho recurso, dando paso para que el proceso de subasta finalice con la apertura del sobre que contiene las ofertas económicas, siendo ANDINATEL S.A. la única oferente para adjudicarse la licencia del Servicio Móvil Avanzado de Telecomunicaciones⁴ ANDINATEL S.A., es una empresa ecuatoriana de derecho privado, que brinda servicios integrales de telecomunicaciones, telefonía datos e Internet de acuerdo con las exigencias del mercado y en base a tecnología de punta. Esta empresa cuyo accionista único es el Fondo de Solidaridad, que es una institución gubernamental, tiene como misión el desarrollo nacional de las telecomunicaciones y el acceso universal.

En diciembre de 2006 ANDINATEL S.A. es certificada bajo la ISO 9001-2000, la cual avala sus procesos, la orientación de la empresa esta orientada a la satisfacción de las exigencias del cliente; en base a estándares internacionales y nacionales de calidad. Su visión, misión, valores y política de calidad son:

1.1.2 Misión y Visión

Misión

“ANDINATEL S.A. comunica al Ecuador, brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad, garantizando valor para sus clientes, accionistas y colaboradores, contribuyendo al desarrollo nacional”

¹ ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., Enero 2003

Visión

“Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones”

1.1.3 Valores Corporativos

Los valores que establecen el comportamiento de la organización son:

- **Ética y transparencia**

En ANDINATEL S. A., promovemos la honestidad en nuestros actos, trabajamos con responsabilidad social, intolerancia frente a la corrupción.

- **Primero el cliente**

Mantenemos un compromiso de servicio enfocado en nuestros clientes, en la satisfacción de sus necesidades.

- **Compromiso con la organización**

En Andinatel S.A. valoramos la fortaleza de nuestra identidad institucional y la fomentamos con responsabilidad y compromiso con el cambio.

- **Trabajo conjunto**

En Andinatel S.A. trabajamos en equipo, con eficacia, profesionalismo y proactividad, sumando esfuerzos individuales que apuntan a cumplir las metas de nuestra organización.

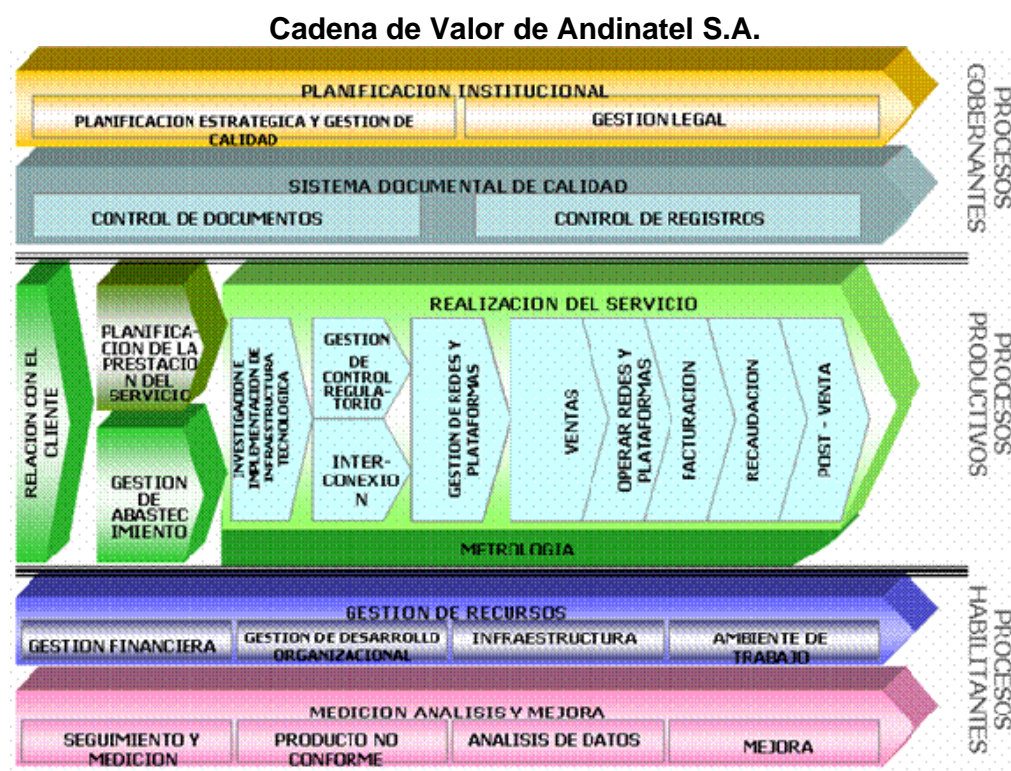
- **Competitividad**

En Andinatel S.A. alcanzamos nuestros objetivos mediante la innovación permanente y flexibilidad empresarial para adaptarnos a nuevos entornos y exigencias del mercado.⁵

1.1.4 Política de Calidad

La política de calidad establecida en el Manual de Gestión de la Calidad para ANDINATEL S.A. se define de la siguiente manera:

“Proveer servicios de telecomunicaciones: telefonía, datos e Internet de acuerdo con los más altos estándares de calidad de los mercados en los que participamos. Nos comprometemos a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, legales y reglamentarias. Administramos por objetivos, con revisiones periódicas y fomentamos la mejora continua.”⁶



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

⁵ ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., enero 2003

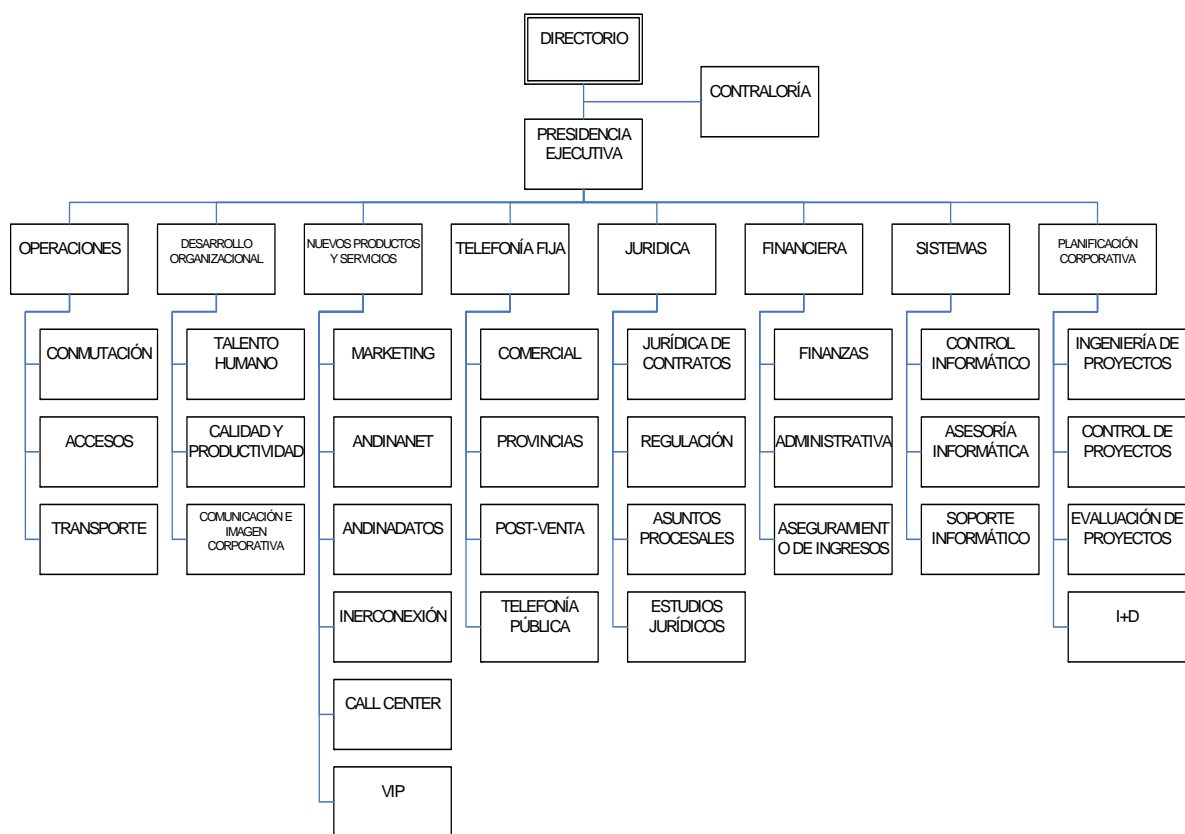
⁶ Manual de Gestión de la Calidad – Andinatel S.A.

1.15 Estructura de la Empresa

Andinatel S.A. mantiene una estructura piramidal que se maneja a través de un directorio conformado por cinco miembros liderados de un presidente; el área de contraloría se encarga de auditar y realizar control interno sobre todos los procesos de la empresa; el Presidente Ejecutivo es el responsable del manejo administrativo y operativo de la organización, soportado por ocho vicepresidencias y estas a su vez apoyadas por treinta gerencias.

A continuación el grafico correspondiente a lo indicado.

ESTRUCTURA DE ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

1.1.6 Plan Estratégico

Los objetivos previstos por ANDINATEL S.A. para el respectivo año son:

- Incrementar valor
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar la gestión de procesos
- Maximizar capital humano y tecnología de la información

La Presidencia Ejecutiva de ANDINATEL S.A. asegura que se identifican y planifican los procesos y los recursos necesarios para alcanzar los Objetivos de Calidad. Para establecer los Objetivos se toma como referencias las siguientes fuentes: la estrategia de la organización, la evaluación del comportamiento de productos y procesos, nuevas necesidades del mercado, y oportunidades de mejora.

Esta planificación del Sistema de Gestión de Calidad se evidencia en el registro planificación de la mejora continua y asegura que los cambios se realizan de una forma controlada y que durante el cambio se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para una eficaz administración del Sistema de Gestión de la Calidad ANDINATEL S.A. incluye los siguientes elementos:

- Definición de responsabilidad y autoridad.
- Definición del Representante de la Dirección.
- El flujo de la comunicación interna.

La Presidencia Ejecutiva de ANDINATEL S.A. define y comunica las funciones y sus interrelaciones dentro de la organización, incluyendo las responsabilidades y autoridad, con el fin de facilitar una Gestión de la Calidad

eficaz mediante el Organigrama y la Matriz de Funciones y Responsabilidades. De manera coherente con lo establecido en el capítulo 6.2 Recursos Humanos en el Organigrama se identifica al personal que afecta a la conformidad del Servicio, y en la Matriz de Funciones y Responsabilidades se determina la autoridad y participación de cada función en los diferentes elementos del Sistema.

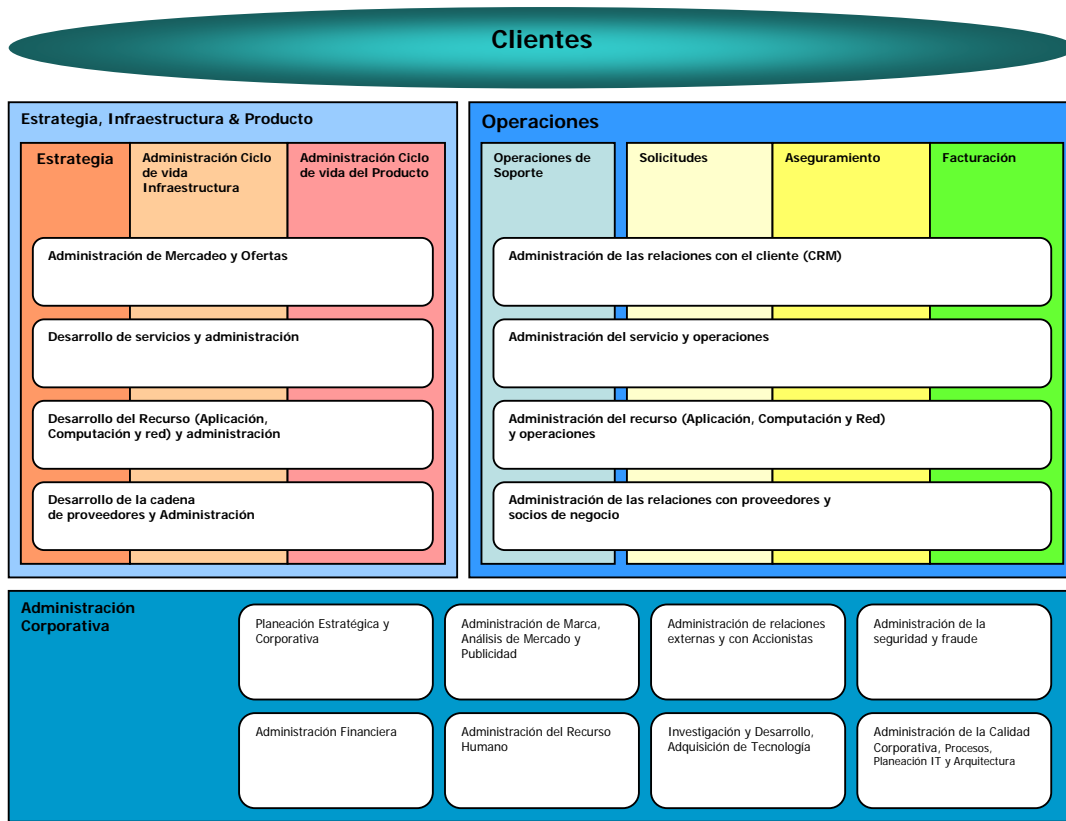
La revisión por parte de la Administración incluye el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora relativos a:

- Los resultados de las auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Funcionamiento de los procesos y conformidad de producto.
- Situación de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de las anteriores revisiones del sistema.
- Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad⁷.

Este es el esquema principal a través del cual se puede identificar la planificación estratégica de Andinatel S.A., tomando como punto de partida principal EL CLIENTE, seguimos por la definición de estrategias, infraestructura y productos, administrados por el servicio de operaciones. Todos estos procesos cuentan con el soporte de áreas corporativas de apoyo tales como administración de Talento Humano, Financiera, Marketing, etc.

⁷ Manual de Gestión de la Calidad – Andinatel S.A.

GRÁFICO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

1.2 Área funcional del Call Center

1.2.1 ¿Qué es el Call Center?



El Call Center, es una unidad de negocio, que por su naturaleza se ha convertido en la herramienta más útil para potencializar los procesos de ventas y mercadeo a nivel nacional.

En telecomunicaciones hoy en día se maneja el concepto de contactos, es decir que los canales de comunicaciones pueden tener por una misma vía señales de Voz, Datos e Imagen para contactarse con los clientes.

Es así que los Call Center evolucionaron a ser hoy en día; centros de contacto o Contact Center, ya que los agentes ahora pueden ser receptores multicanal y tienen la posibilidad de conexión interna y externa ya sea por voz, datos o imagen en forma bidireccional.

1.2.2 Filosofía, organización y estructura

1.2.2.1 Misión y Visión

Misión

Formar un **Contact Center** que cumpla con estándares de calidad mundial y que pueda ofrecer posibilidades de negocio y servicio a sus clientes.

Visión

Nuestra unidad de negocio ahora debe ser un **Contact Center**, con tecnología de 4ta Generación, con la capacidad de ofrecer servicios de comunicación y contactos para los clientes de **ANDINATEL S.A.** y

TELECSA, además de ser proveedores de servicios de call center para empresas locales e internacionales.

1.2.2.2 Objetivos generales

Incremento de ingresos

- Rentabilidad del centro de servicios de Tráfico Nacional
- Rentabilidad del centro de servicios de Trafico Intencional
- Alquiler de servicios de plataforma

Nivel de Servicio

- Alcanzar y mantener estándares de servicio de calidad mundial de Call Center

99.% de los contactos atendidos en menos de 15 segundos

- 1 % de llamadas abandonadas
- 80% de productividad del personal
- 80% de satisfacción del cliente

Servicio al Cliente

- Orientar el 100% de la operación del Contac Center⁸ hacia las necesidades del cliente
- Garantizar que el 80% de los requerimientos del cliente han sido ingresados, atendidos y concluidos satisfactoriamente en menos de 5 minutos

1.2.2.3 Organización

El Call Center para su mejor organización se divide en 5 áreas:

- TRANSACCIONAL- Tramitación de llamadas internacionales
- SERVICIO DE INFORMACIÓN - Guía comercial y residencial

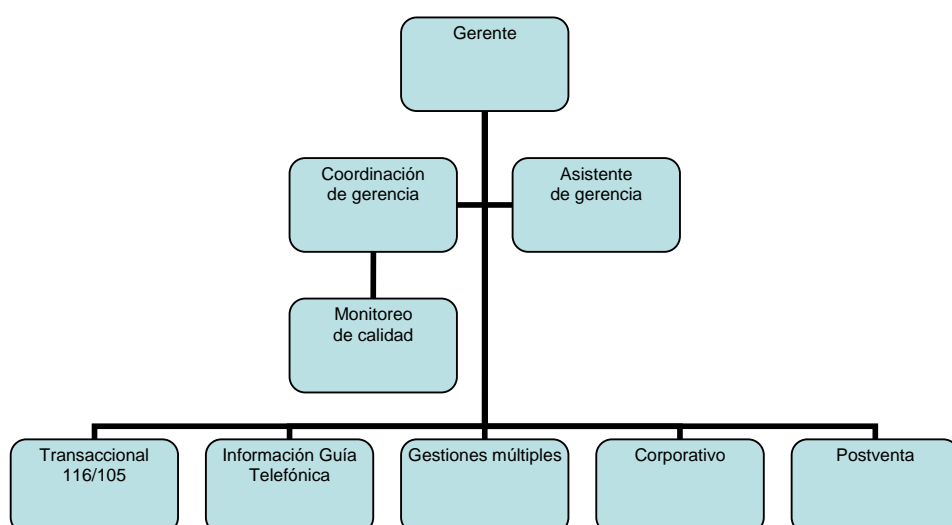
⁸ Otra denominación dada al Call Center

- GESTIONES MULTIPLES – Reparación y reclamos de facturación
- CORPORATIVO – Net, Datos , Elite
- POSTVENTA – Mediciones de satisfacción, venta cruzada

1.2.2.4 Estructura

El Call Center de Andinatel S.A. esta administrado por un Gerente⁹ con el soporte de una Asistente de Gerencia, hacia abajo tenemos la coordinación de Gerencia que brinda apoyo en cuanto a los procesos, tiempos de respuesta, manejo de talento humano y monitoreo de calidad. A su vez la estructura se asienta sobre cinco áreas o centros de servicio distribuidos de acuerdo a las necesidades del cliente, mismo que es atendido por un total de trescientos veinte y un agentes en turnos de 6 horas los 365 días del año.

ESTRUCTURA DEL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Calidad y Productividad

⁹ Nombrado por la administración de turno – cargo de libre remoción

1.2.3 Esquema Tecnológico del Call Center

La plataforma del Call Center de Andinatel S.A. está estructurada sobre un aplicativo de marca TELESOFT, la misma que trabaja bajo tecnología de voz sobre IP, la misma que tiene capacidad para manejar trescientos contactos simultáneos y con ciento cincuenta posiciones de agente.

Todas las llamadas entran a la central de conmutación (SOTX3000), la cual es una central pública, esta convierte la llamada telefónica analógica en voz sobre IP, misma que es reorientada a la plataforma de Call Center, ésta recibe la llamada a través de un aplicativo IVR¹⁰, el es un árbol de ayuda para que el cliente escoja el tipo de información o servicio que requiere.

La plataforma de Call Center tiene un sistema ACD¹¹, el cual es un distribuidor de llamadas hacia los grupos designados para atender la opción que el cliente escogió en el IVR de recepción.

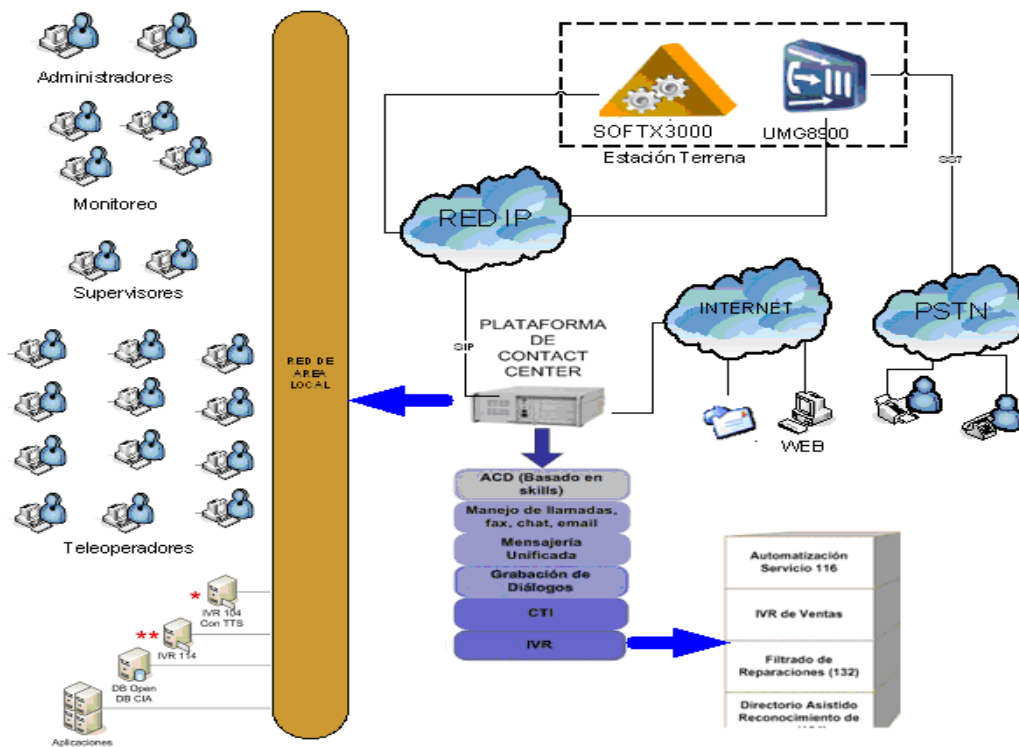
Los grupos de trabajo están organizados por habilidades, es decir se conforman varios grupos de agentes para atender los servicios que el cliente requiere.

A continuación grafica lo descrito:

¹⁰ Interactive Voice Response

¹¹ Automatic Call Distributor – Distribuidor automático de llamadas

GRAFICO DE ESQUEMA TECNOLÓGICO DEL CALL CENTER



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: Gerencia de Call Center

1.2.4. Front con funcionalidad de IVR (No. 100)

La modalidad de de servicios del Call Center es recibir todas las llamadas a través de un aplicativo IVR (Interactive Voce Responce), el cual es una grabación que orienta al cliente para que navegue en el sistema y direcciona al servicio que requiere.

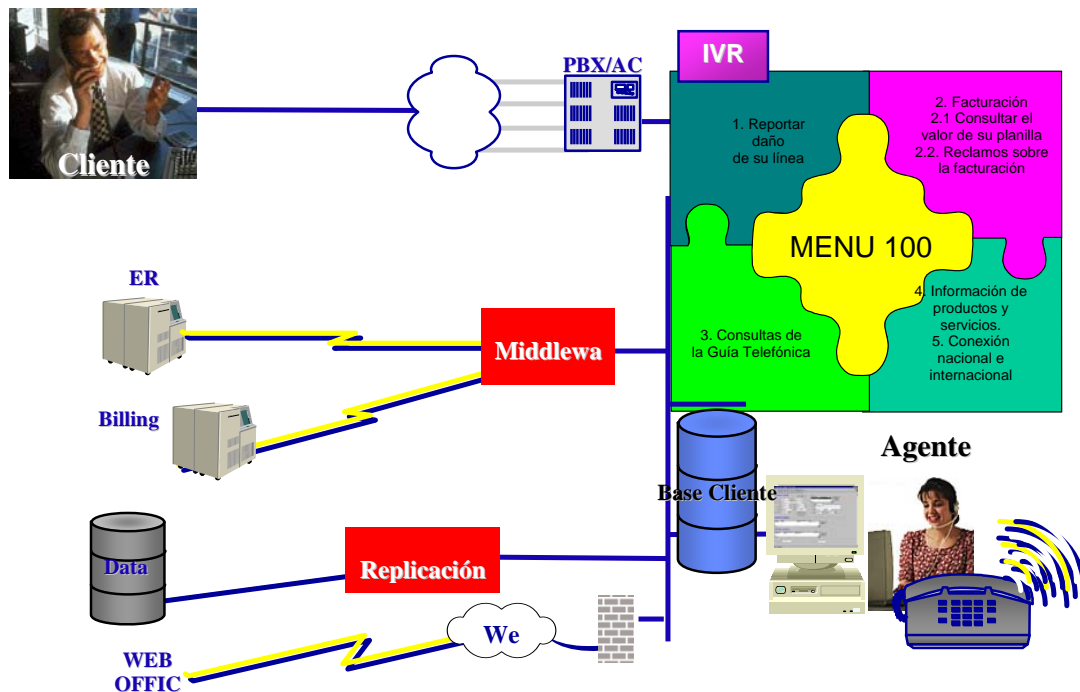
Dentro de los aplicativos IVR el Call Center tiene dos servicios que son totalmente automáticos, es decir que no existe un operador que maneje la

llamada, estos son: Servicio de Llamadas Nacional (IVR 105) y el Servicio de Consulta de Saldos (IVR 114).

El front de atención al cliente semiautomático tiene un árbol de opciones para contactarse con un agente según la necesidad del usuario. El aplicativo IVR cuenta con una serie de mensajes pregrabados que indican al usuario que número a marcar para que el cliente programe su llamada.

La configuración de un menú con opciones de servicio automatizado para priorización de clientes permite ahorrar tiempo y direccionar al usuario. En el siguiente gráfico se explica de manera didáctica su funcionamiento.

GRAFICO DE DIAGRAMA DE UN APLICATIVO IVR



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: Gerencia de Call Center

1.2.5 Dimensionamiento

Para realizar el dimensionamiento del Call Center se toma registros diarios del total de llamadas contestadas y llamadas abandonadas, lo cual nos da el total de llamadas diarias recibidas a través de la plataforma.

El comportamiento diario de las llamadas recibidas varía de acuerdo al día de la semana, los días picos son lunes y martes, tendiendo a una baja del 90% para los fines de semana. En la programación del número de agentes se toma en cuenta la variabilidad de la demanda por tal razón los roles de trabajo están diseñados para que los días de mayor demanda exista mayor número de personas en capacidad de atender la demanda los días pico.

Los calendarios y turnos de trabajo están bajo la responsabilidad del área de Soporte y Monitoreo del Call Center, ya que son los encargados de realizar las mediciones diarias del comportamiento de la demanda. Los pronósticos los realizan en forma mensual y pueden ser ajustados semanalmente de acuerdo a la necesidad. Existen días atípicos, por ejemplo como siniestros que obligan a realizar dimensionamientos emergentes para atender la contingencia, para lo cual se realizan cálculos con demandas máximas, tomando en cuenta la capacidad total de respuesta del Call Center.

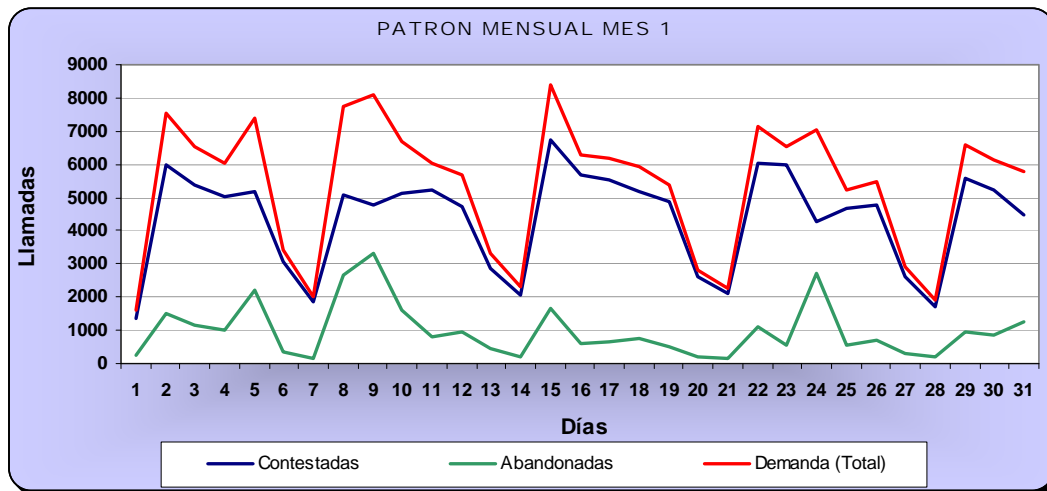
El Call Center de Andinatel está dimensionado para atender el 89% de demanda mensual¹².

En el siguiente gráfico se observa un patrón mensual del comportamiento del Call Center de Información de Guía Telefónica. Los picos más altos corresponde a los días lunes y martes y los picos más bajos, a los fines de semana.

¹² Datos tomados de la Gerencia de Call Center

Se puede apreciar en el grafico la demanda no atendida, la misma que está dentro de los parámetros de pérdida calculados para no bajar de un nivel de servicio del 80% (línea color verde).

GRÁFICO DE PATRÓN DE COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LLAMADAS



Fuente: Andinatel S.A.

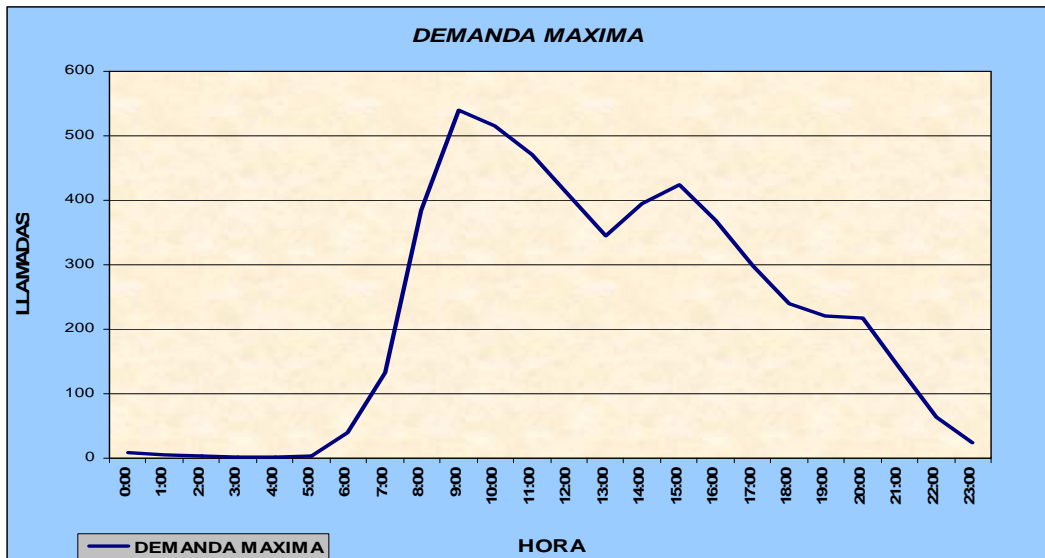
Elaboración: El autor

Dentro de la demanda diaria también se observa un comportamiento en base a las horas del día, produciéndose los picos más altos en los horarios de 08h00 a 12h00, con una baja de demanda de casi el 99% en horas entre las 00h00 y las 05h00.

Es un comportamiento estándar que se mantiene todos los meses del año, variando únicamente en el número de llamadas.

En el siguiente grafico se explica lo antes indicado:

GRÁFICO DE DEMANDA DE LLAMADAS HORAS PICO



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: El autor

A continuación se indica el número de personal requerido para cubrir el servicio de Atención de Reparaciones (Servicios Múltiples – 132), para lo cual se considera el día de mayor demanda para realizar el cálculo de posiciones habilitadas. El siguiente cuadro se visualiza el número de horarios disponibles con relación a la demanda observada; la matriz realiza un cálculo de horarios vs. posiciones requeridas.

GRÁFICO DE HORARIOS VS. POSICIONES REQUERIDAS



Fuente: Andinatel S.A.

Elaboración: El autor

En la simulación se calcula el número de personas por turno para cubrir la demanda proyectada.

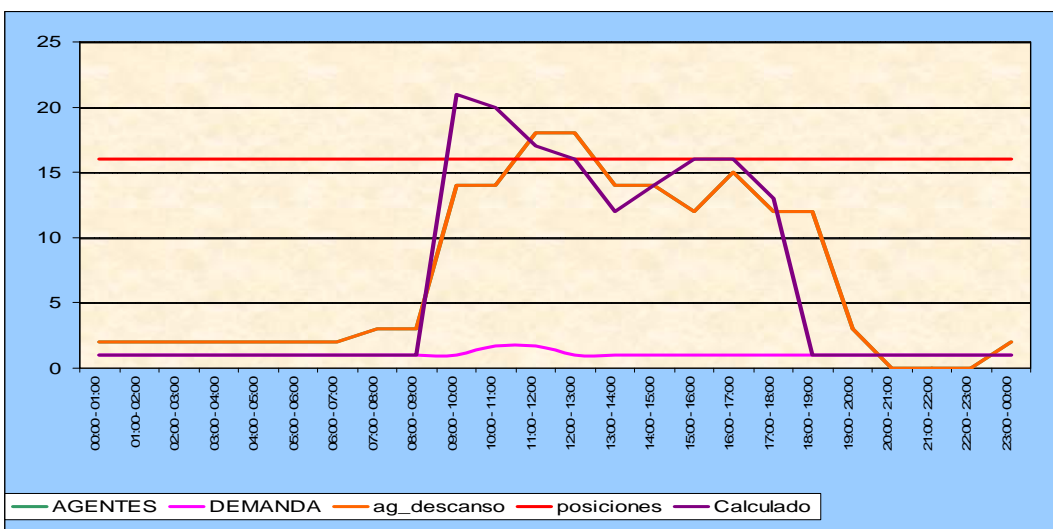
GRÁFICO MODELO DE SIMULACION PARA CUBRIR DEMANDA PROYECTADA

ROL - Modelo de Simulación		CALL CENTER		SERVICIOS MULTIPLES TELEF Grupos		152, 143, 132,		Día		MARTES												
		ANDINATEL		TC																		
HORARIO		2x1								L-1												
	7:00	12:00	23:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	23:00	
	13:00	18:00	7:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
00:00-01:00	2																					
01:00-02:00	2																					
02:00-03:00	2																					
03:00-04:00	2																					
04:00-05:00	2																					
05:00-06:00	2																					
06:00-07:00	2																					
07:00-08:00	3																					
08:00-09:00	3																					
09:00-10:00	3																					
10:00-11:00	3																					
11:00-12:00	3																					
12:00-13:00	3																					
13:00-14:00	3																					
14:00-15:00	3																					
15:00-16:00	3																					
16:00-17:00	3																					
17:00-18:00	3																					
18:00-19:00	3																					
19:00-20:00	3																					
20:00-21:00																						
21:00-22:00																						
22:00-23:00																						
23:00-00:00	2																					
HT	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor

En forma gráfica se puede observar en el siguiente cuadro que las posiciones proyectadas que aparecen enmarcadas en la línea tomate, respecto a la demanda (línea azul), cubren la totalidad de la demanda.

GRÁFICO DE AGENTES VS. DEMANDA



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor

Las matrices y simulaciones fueron levantadas por los técnicos del área de Call Center, con la ayuda de herramientas informáticas (work force management)¹³

¹³ Los datos para la elaboración de gráficos fueron tomados de la Gerencia de Call Center

Capítulo II – SUSTENTACIÓN TEÓRICA DEL BSC

2.1 Utilización de la metodología BSC

2.1.1 ¿Por qué utilizar BSC?

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa, o los incentivos de los directivos, entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaban estas medidas de carácter exclusivamente financiero, hasta que la fuerza competitiva de las empresas americanas declinó a principios de los 80. Las nuevas circunstancias obligaban, “a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras”¹⁴ Por ello, de acuerdo con Kaplan, el ámbito de la contabilidad de gestión no sólo ha de contemplar medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, ya que los objetivos financieros probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo.

No es nuevo, sin embargo, el reciente interés en la combinación de medidas financieras y no financieras. Al menos desde principios de siglo, empresas y a veces sectores enteros, han intentado complementar sus medidas operativas con alguna indicación de resultados no financieros.

¹⁴ Kaplan R y Norton D – “*El Cuadro de Mando Integral*” 1983 pag. 42

Pero ha sido en los últimos años cuando se ha asumido con carácter general la insuficiencia de las medidas o indicadores financieros como consecuencia de la observación de que existen múltiples variables cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de la empresa y que, sin embargo, no son susceptibles de valoración económica.

Por otra parte, la gestión de la calidad total (TQM)¹⁵ ha destacado la importancia de la integración de medidas no financieras en los sistemas de contabilidad de gestión.

Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo, de la organización (ejemplos: satisfacción de los clientes, tendencias en los gustos de los consumidores, moral de los empleados, tiempos de ciclo, calidad, innovación, flexibilidad) y permitan la toma de decisiones y el control.

En la literatura existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de una modelización de la realidad empresarial, como el Balanced Scorecard, la Pirámide de Rendimientos o el Tableau de Bord, aunque el diseño del mismo, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, y podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.

En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y

¹⁵ Total Quality Management – Gestión de la Calidad Total

coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización.¹⁶

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

2.1.2 El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

El BSC fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton como un sistema de medida del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, tratándose por tanto de la materialización en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes.

¹⁶ Sitio web www.tablerodecomando.com.ar , 20 Agosto 2007

Una de las ideas centrales en los primeros escritos fue vincular las medidas del BSC con la estrategia organizacional. Los escritos más recientes refuerzan su desarrollo desde un sistema de medida del rendimiento hacia un sistema de gestión estratégica. Aparte de enlazar las medidas a la visión y a la estrategia, las medidas deberían también vincularse entre ellas siguiendo una serie de relaciones causa-efecto. Además, el sistema de gestión estratégica implica el uso del BSC para fijación de objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación y presupuestación, y aprendizaje y feedback estratégicos. Como se señala “el BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo”¹⁷. Aunque en realidad, la necesidad de medidas del rendimiento no financieras y su vinculación a las estrategias se había puesto de manifiesto con anterioridad. La principal ventaja del BSC frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores. Con este enfoque se pretende cumplir con un doble requerimiento: (1) por una parte, ofrecer información relevante y oportuna para agilizar el proceso de toma de decisiones, (2) por otra, comunicar los objetivos estratégicos de la dirección, traduciéndolos y haciéndolos comprensibles por los diferentes responsables implicados en la marcha de la empresa. Así, la implantación del BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la ejecución de acciones concretas.

¹⁷ Kaplan y Norton “*El Cuadro de Mando Integral*” 1996a, p. 75

Es decir, a través de los indicadores recogidos en el BSC se pretende explicar la estrategia de la organización y traducirla en acciones.¹⁸

2.1.3 Introducir la estrategia en la organización

Si los indicadores financieros llevaban a cometer errores en las empresas, ¿qué indicadores le ayudarían a actuar correctamente?. La respuesta resultó ser obvia: ¡Medir la estrategia! En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral: financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. Aunque no nos hayamos dado cuenta en su momento, el cuadro de mando integral pronto se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para hacer frente a ese 90% de fracasos¹⁹.

El cuadro de mando integral hizo posible que las empresas de éxito construyeran un nuevo tipo de sistema de gestión, diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema de gestión tenía tres dimensiones claramente destacadas:

1.- *Estrategia*.- Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El cuadro de mando integral permitía a las organizaciones, por primera vez, describieran y comunicaran su estrategia de forma que se comprendiera y se aplicara.

2.- *Enfoque*.- Crear un enfoque muy fuerte. Con el cuadro de mando integral como ayuda de “navegación”, cada recursos y cada actividad de la organización quedaba alineado con la estrategia.

¹⁸ Sitio web www.tabledecomando.com.ar , 20 Agosto 2007

¹⁹ Robert S.Kaplan–David P.Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona,Gestión2000

3.- *Organización.*- Movilizar a los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El cuadro de mando integral proporciona la lógica y arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales

El cuadro de mando integral permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización²⁰

En el siguiente cuadro se indica los principios de las organizaciones basadas en la estrategia:

2.2 Cuatro perspectivas en las que se basa el BSC

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada.

²⁰ Robert S.Kaplan–David P.Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona,Gestión2000



Fuente: Seminario de Balanced Scorecard
Elaboración: Empresa CAPITAL

2.2.1 Perspectiva Financiera

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice DuPont
- Índice de rendimiento del capital invertido

2.2.2 Perspectiva Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

2.2.3 Perspectiva Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos relacionados al Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

2.2.4 Perspectiva Innovación y el Aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Es poco flexible y cuestionadora esta perspectiva ya que se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos

tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

EJEMPLOS DE INDICADORES POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA	INDICADORES FRECUENTES	
	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FINANCIERA	Medir la capacidad financiera y el resultado económico de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez y disponibilidad de caja. • Margen operativo y neto. • Solvencia y endeudamiento. • EBITDA y valor agregado. • Rentabilidad del activo y del patrimonio.
COMERCIAL	Medir el resultado de los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa y la satisfacción de sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de visitas a prospectos. • % participación mercado. • % cumplimiento presupuesto. • Número de clientes nuevos/actuales. • Número de productos vendidos. • Antigüedad de los clientes. • Productos/cliente. • Ventas (\$ y unidades). • Gastos de ventas. • Nivel satisfacción del cliente.
ADMINISTRATIVA	Medir la eficiencia en el uso de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y los servicios tomados de terceros.	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de productividad. • Estándares de servicio. • Costos por servicio Vs precios de mercado.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Verificar el progreso de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • % rotación y encuestas de clima. • Uso información y tecnología. • Gerencia de conocimiento • % actualización e innovación.

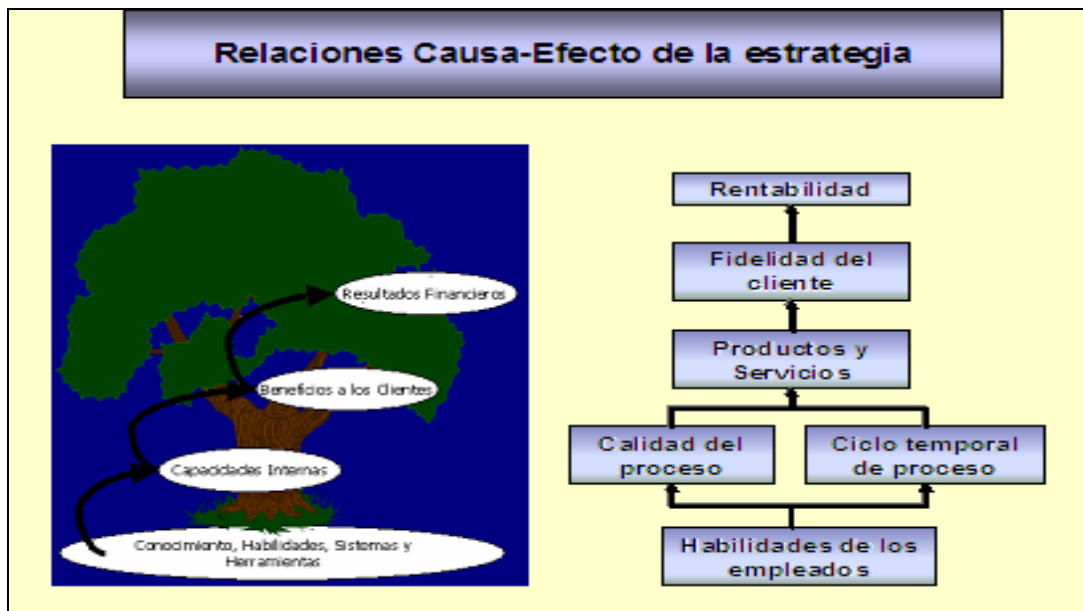
Fuente: Curso de Indicadores de Gestión

Elaboración: Ing. Eduardo Gabela

2.3 Cuadro de Mando Integral

El mapa estratégico también se lo puede llamar mapa causal ya que en él se puede observar con mucha facilidad la causa - efecto entre los objetivos inferiores con los objetivos superiores. Al mirar el mapa estratégico se debe percibir con facilidad la estrategia de la empresa.

En el siguiente gráfico se define claramente las relaciones causa efecto de la estrategia interpretando la lectura de abajo hacia arriba.



Fuente: Seminario de Balanced Scorecard

Elaboración: Empresa CAPITAL

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los CMI²¹:

²¹ Cuadro de Mando Integral, también llamado Tablero de Comando o Sistema Balanceado de Indicadores

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

2.3.1 Vinculación de los indicadores del CMI

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

2.3.2 Proceso de implantación del CMI

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante.

El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener **Feedback** para aprender sobre la estrategia y mejorarla

2.3.3 Construcción del CMI

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas.

- **A -Orientación al diseño**

Etapas I- Empresa, Fórmula de éxito. Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión,

visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

Etapas II - Los empresarios y los conceptos de administración.

Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

- **B – Arquitectura de Indicadores.**

Etapas III- El Cuadro de Mando para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización.

Etapas IV – Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

Etapas V - Remuneración variable, transformación empresarial. Uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

Etapa VI – Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa VII - Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

- **C - Informático.**

Etapa VIII – Sistema de Información Gerencial. Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de **INTERNET** y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos.

- **D – Utilización.**

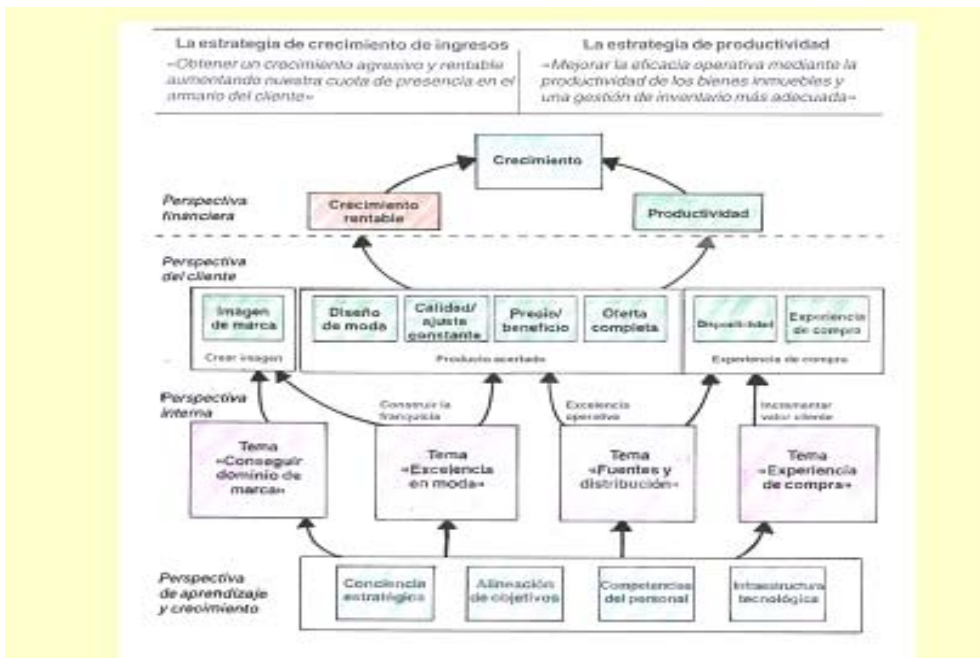
Etapa IX - Comunicación y Capacitación. La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el **Feedback**.

Etapa X - Integración con toda la empresa y sus procesos. El CMI deberá integrarse al proceso de planificación y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El Cuadro de Mando Integral, no es un documento único válido para todos los estamentos de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.²²

GRÁFICO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton
Elaboración: Los autores

²² Martínez Francisco Documento *El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de control*, pgs. 4,5, Cuba

Capítulo III – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CALL CENTER

Dentro del desarrollo de esta investigación para elaborar un diagnóstico situacional del CALL CENTER, se realizará un análisis FODA, mismo que nos orientará a generar las estrategias empresariales que nos servirán para la definición de los indicadores y concluir con la estructura del CMI; previamente se presentará un diagnóstico hacia adentro y fuera de la situación actual.

3.1 Diagnóstico hacia adentro

El Call Center de Andinatel S.A. cuenta en términos tecnológicos, con una plataforma de cuarta generación, mil licencias de agente de Call Center, ciento cincuenta PC,s Pentium4 con 515MB de memoria ubicados en estaciones de trabajo diseñadas para el efecto, mismas que están distribuidas en un espacio de mil doscientos metros de espacio físico, en los cuales se encuentran repartidos los cinco grupos de servicio. Así también cuenta con varios aplicativos para procesamiento de información.

Tanto de la plataforma, como de los equipos y estaciones de trabajo se realiza mantenimientos especializados permanentemente, con una periodicidad de treinta días.

En cuanto al talento humano, el Call Center cuenta con trescientos veinte y un empleados distribuidos así: 218 agentes (figura contractual a través de empresas de intermediación laboral) y 103 agentes (figura contractual nómina de la empresa). Una gran parte de éste personal es competente y comprometido y se encuentran liderados por cinco jefes de

área con certificación CCM²³ (uno en cada grupo de servicio) y estos a su vez son administrados por un Gerente de Call Center, mismo que mantiene el compromiso de integrar al negocio y su vez mejorar la rentabilidad y relación con el cliente.

El personal en el Call Center tiene una rotación del 8% anual, debido a que los empleados buscan mejores oportunidades de mejora laboral dentro de la misma empresa; esta situación perjudica a la normal operatividad puesto que los tiempos de procesos de contratación de personal son muy extensos y luego de culminados se debe dar la capacitación correspondiente al nuevo agente.

Sobre el tema de talento humano cabe indicar que existe personal que no es productivo, en virtud de que se encuentra amparado bajo Contrato Colectivo, razón por la cual trabaja seis horas por turno y la administración no tiene la facultad de trasladar de un centro de servicio a otro, con la finalidad de optimizar el recurso.

Andinatel S.A. no cuenta con un Plan de Capacitación para el año 2007, situación que perjudica directamente al Call Center, debido a que no posibilita contar con un personal actualizado en temas técnicos y de servicio.

En cuanto al tema de gastos, en forma anual se realiza un presupuesto con aplicación a diferentes partidas presupuestarias agrupadas en un solo centro de costo (A44 Gerencia de Call Center). El presupuesto tiene una ejecución mensual que es elaborada por la Gerencia Financiera de la empresa y ésta da a conocer al administrador para su control y futura aplicación.

²³ Call Center Management

A continuación se grafica el costo operativo global mensual mismo que asciende a un aproximado de US \$ 736.813,67. Dentro de éste rubro se encuentran los valores de los ocho servicios que brinda el Call Center, no distribuidos por centros de servicios con la finalidad de determinar con mayor precisión el porcentaje de rentabilidad de cada uno de ellos.

COSTO OPERATIVO MENSUAL DEL CALL CENTER

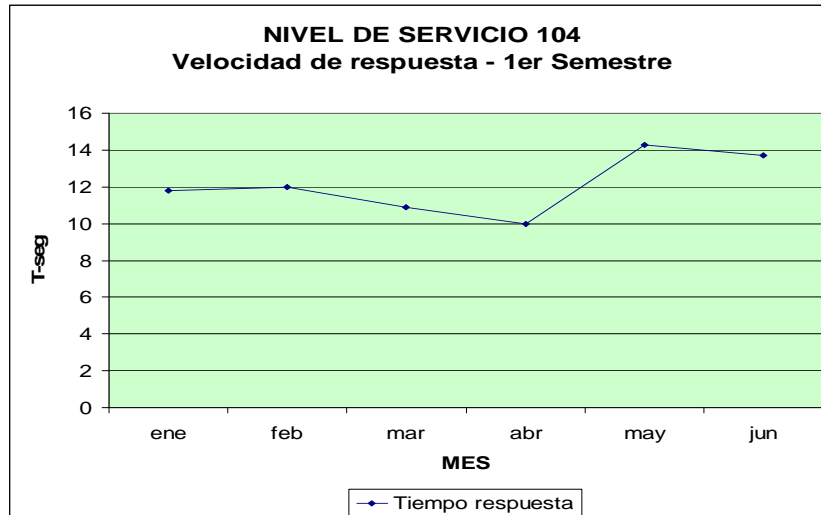
ACTUAL CALL CENTER									
Call Center	% Completación Actual	Posiciones	No. Agentes			Promedio minutos tramitados por mes	Costo Operativo global mensual	Costo por minuto mensual	Costo Operativo mensual
			Planta	Terceriz.	Total				
116	47%	32	48	50	98	212.330	\$ 226.896,37	\$ 1,07	\$ 146.896,37
104	60%	36	42	47	89	483.306	\$ 168.265,80	\$ 0,35	\$ 133.612,80
132	88%	32	11	64	75	149.306	\$ 206.169,05	\$ 1,38	\$ 89.502,39
105	70%	0	0	0	0	2.160.200	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
Andinanet	95%	20	1	21	22	18.879	\$ 68.248,96	\$ 3,62	\$ 24.915,63
Elite	85%	4	1	5	6	2.062	\$ 15.749,76	\$ 7,64	\$ 5.749,76
Andinadatos	78%	4	0	11	11	1.892	\$ 15.749,76	\$ 8,32	\$ 5.749,76
Ventas/Post-venta	42%	22	0	20	20	42.418	\$ 30.733,97	\$ 0,72	\$ 14.067,30
	71%	150			321		\$ 736.813,67		

Fuente: Andinatel S.A.

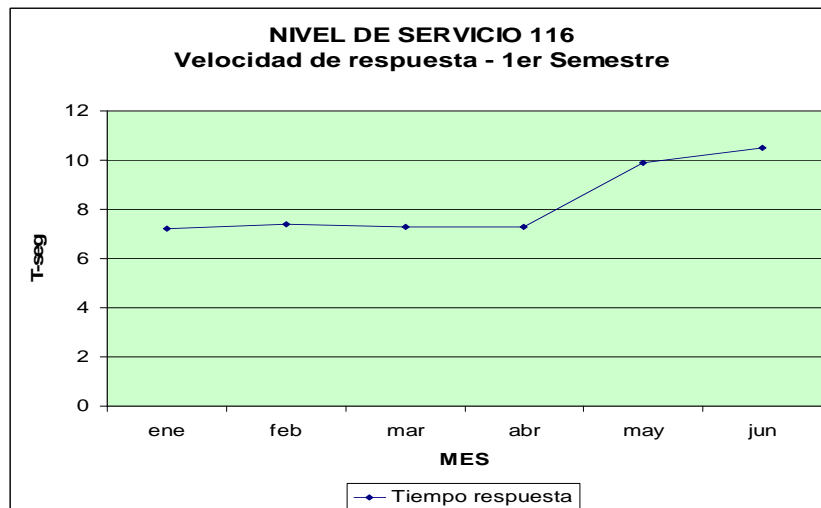
Elaboración: El autor

En relación a los procesos de contratación y adquisiciones en el Call Center no están manejados por la misma área, estos son administrados por la Gerencia de Adquisiciones. Esta situación no permite, ni facilita la operatividad del negocio puesto que los requerimientos llegan tarde o en algunas ocasiones no se concluye la compra o contratación del bien o servicio.

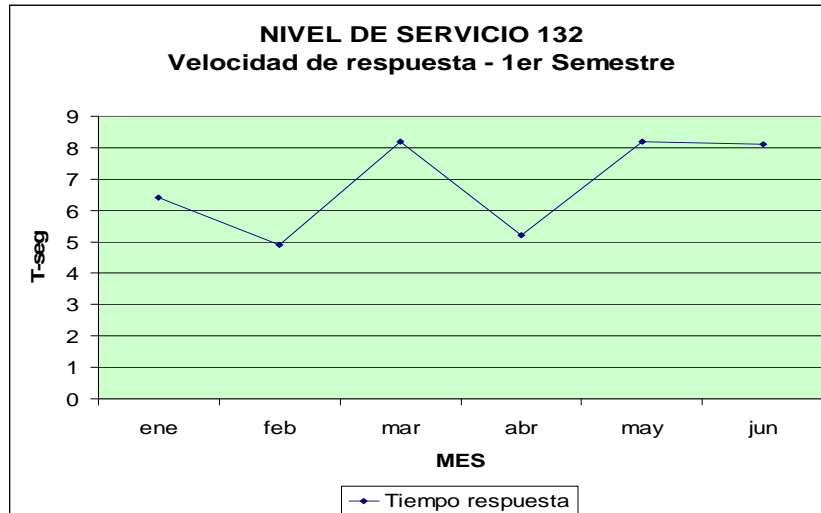
Respecto al nivel de servicio se tomará como ejemplo la velocidad de respuesta en el primer semestre del año 2007 en los siguientes servicios: 104, 116 y 132. El resultado obtenido no es el más óptimo, debido a que el promedio de contestación de llamada debería estar en los cuatro segundos y en los tres casos que se grafica superan, la curva se encuentra por debajo del promedio.



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor



Fuente: Andinatel S.A.
Elaboración: El autor

Una de las situaciones que más afecta al Call Center y en general a todas las áreas de Andinatel, es la ingerencia política dentro de la empresa. Periódicamente se cambia la administración central y ésta a su vez lleva su equipo de profesionales, a los cuales les toma tiempo empaparse de las estrategias y procesos que se manejan, e incluso en ocasiones deciden cambiar lo establecido con la finalidad de implantar nuevos modelos, esto implica un retroceso y una desmotivación del personal, situaciones que se ven reflejadas en la rentabilidad de la organización.

Bajo mi punto de vista la situación más crítica del Call Center es que no cuenta con sistemas de medición de indicadores y resultados que apalanquen la gestión de área y luego se creen planes de mejora. Este es el punto central del presente trabajo, realizar un análisis dentro y fuera del Call Center, aplicar la estrategia empresarial que Andinatel ya determinó en su Plan Estratégico para el área de estudio, resumir los objetivos estratégicos,

crear los indicadores de gestión, aterrizar en un de Cuadro de Mando Integral y luego realizar las conclusiones y recomendaciones del caso.

3.2 Diagnóstico hacia afuera

En el presente espacio se trata de explicar las amenazas y oportunidades que tiene la Gerencia de Call Center dentro de la misma empresa y hacia fuera, considerando que contamos con clientes internos y externos; es decir clientes internos son las gerencias que utilizan los servicios de Call Center para promocionar y vender sus productos, atender con servicio técnico y realizar encuestas de satisfacción.

El cliente externo del Call Center es todo aquel abonado que hace uso de este canal de comunicación para realizar llamadas nacionales e internacionales, ser atendido con el servicio de guía telefónica, recepción de quejas, solicitudes de reparaciones y recibir cualquier información que requiera sobre los productos y servicios que brinda la empresa.

Al hablar de un diagnóstico hacia fuera, no me refiero únicamente a las amenazas y oportunidades a las que el Call Center esta expuesto desde el entorno exterior, llámese ésta competencia o factores exógenos, también me refiero al entorno exterior pero dentro de la misma organización, el cual afecta de manera drástica para el normal funcionamiento y no le permite ser una unidad autónoma que asuma la administración y se haga responsable de los resultados obtenidos.

La actual administración mantiene la idea de eliminar el Call Center para dar paso a la figura de contratación a través de outsourcing de una empresa de call center nacional. Con la aplicación de la herramienta de medición y sus resultados, mismos que se observarán en el capítulo cinco de la presente investigación, se podrá determinar si efectivamente el Call Center es o no rentable y si es no viable la propuesta de la Presidencia Ejecutiva, indicada al inicio del presente párrafo.

Otra de las amenazas es que el personal se ubica en otras posiciones de trabajo que el mercado laboral ofrece, con la finalidad de mejorar su status económico y profesional.

En cuanto al servicio se suscitan situaciones de mala atención o costos altos, por estos motivos los cliente acuden a utilizar medios de contacto externos como los locutorios o ciber café; esto provoca una disminución del tráfico de llamadas, sobre todo disminuye la utilización de servicios del centro de contacto 116 (tráfico internacional), que es uno de los centros de servicio más rentables.

Sobre el incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas, resulta una desventaja, en virtud de que las personas que son atendidas por el centro de servicios 104 y 132, no generan ningún valor debido que solo realizan la llamada para presentar su inconformidad y no para hacer uso de tráfico nacional o internacional.

Con respecto a las oportunidades se encuentra la posibilidad de arrendar la plataforma existente, puesto que se cuenta con mil licencias de agentes y apenas son utilizadas trescientas. Existe mercado externo interesado en arrendar nuestro servicio, de hecho en meses pasados la Empresa Eléctrica

Quito, hizo uso de nuestros servicios, mientras instalaba su propio sistema de atención de llamadas telefónicas automatizadas.

Aprovechando las bondades de la plataforma actual se puede automatizar todos los servicios al 100% y bajar los costos operativos para que las colas de llamadas sean atendidas a través de IVR. Es posible atender al cliente con nuevos servicios optimizando su capacidad total.

3.3 Análisis FODA

Tomando en consideración los aspectos mencionados en el diagnóstico hacia adentro y hacia fuera, se procede a la elaboración de un análisis FODA, mismo que será trasladado a una matriz para determinar la interrelación entre Fortalezas/Debilidades y Oportunidades/Amenazas. Los resultados nos permitirán determinar las estrategias y comparar con las que Andinatel ya ha determinado para la Gerencia de Call Center.

Fortalezas

- Plataforma de 4ta. generación
- Aplicativos para procesamiento de información
- PC's pentium4 con 515Mb de memoria
- 1200 mts2 de espacio físico
- Estaciones de trabajo con diseño ergonómico
- 300 personas para cubrir 150 posiciones
- 1000 licencias de agente de Call Center
- Mantenimiento periódico de la plataforma
- Personal competente y comprometido

- 5 Jefes de Call Center con certificación CCM²⁴

Debilidades

- Altos costos de operación
- Procesos extensos para contratación
- 8% anual de rotación del personal
- Ingerencia política a nivel ejecutivo
- Procesos de adquisiciones extensos
- No se elabora presupuestos de ingresos
- Los ingresos lo manejan fuera de la administración del Call Center
- No existe un sistema formal de medición de indicadores
- Inexistencia de un plan de capacitación
- Baja productividad del personal
- No existe un costeo de actividades

Oportunidades

- Creación de nuevos productos
- Arrendamiento de plataforma
- Demanda creciente de servicios no presenciales
- Automatización de servicios

Amenazas

- Decisión política de eliminar el Call Center propio y buscar un outsourcing con una empresa nacional
- Alta rotación de agentes por mejores ofertas en el mercado laboral
- Clientes utilizan otras alternativas de contacto por mala atención de los asesores
- Daños en la plataforma de Call Center

²⁴ Call Center Management

- Baja de tráfico en el servicio de tramitación de llamadas
- Incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas
- Incremento de los costos de operación, alza de sueldos por contratación colectiva.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA CALL CENTER ANDINATEL S.A.		1 Plataforma de 4ta generación 2 Aplicativos para procesamiento de información 3 PC's pentium4 con 515Mb de memoria 4 1200 mts2 de espacio físico 5 Estaciones de trabajo con diseño ergonómico 6 300 personas para cubrir 150 posiciones 7 1000 licencias de agente de call center 8 Mantenimiento periódico de la plataforma 9 Personal competente y comprometido 10 5 Jefes de call center con certificación CCM	1 Altos costos de operación 2 Procesos extensos para contratación 3 8% anual de rotación del personal 4 Ingerencia política a nivel ejecutivo 5 Procesos extensos de adquisiciones 6 No se elabora presupuesto de ingresos Los ingresos lo manejan fuera de la administración del Call Center 7 No existe un sistema formal de medición de indicadores 8 Inexistencia de un plan de capacitación 9 Baja productividad del personal 10 No existe un costeo de actividades
OPORTUNIDADES	1 Creación de nuevos productos 2 Arrendamiento de plataforma 3 Demanda creciente de servicios no presenciales 4 Automatización de servicios	1 Arrendar el espacio no utilizado de la plataforma de call center F1,F4,F7,O2 2 Crear nuevos grupos de trabajo para atender venta e información de nuevos productos O1,F6,F9,F10 3 Automatizar gestiones que pueden ser resueltas sin la intervención del agente F1,O3,O4	1 Realizar un costeo ABC , para identificar costos por grupos de servicio D1,D11,,D6,D7,O4,O1,O2,O3,O4 Incorporar un responsable para los procesos de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios D2,D5,O2 2 Elaborar un presupuesto de ingresos vs un presupuesto de gastos D5,D6,O3,O4 Utilizar una herramienta de medición de indicadores con enfoque de cuadro de mando integral D1,D,2,D,3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10.D11,O1,O2,O3,O4 3 Crear un plan de carrera D3,D9,D10,O1,O2
AMENAZAS	1 Decisión política de eliminar el call center propio y buscar un outsourcing con una empresa de call center nacional 2 Alta rotación de agentes por mejores ofertas en el mercado laboral 3 Clientes utilizan otras alternativas de contacto por mala atención de los asesores 4 Daños en la plataforma de call center 5 Baja de tráfico en el servicio de tramitación de llamadas 6 Incremento de tráfico en servicios de información, reparaciones y quejas 7 Incremento de los costos de operación, alza de sueldos por contratación colectiva	1 Reducir costos de operación buscando automatizar servicios F1,A3 2 Plan de renuncias voluntarias de personal de nómina de ANDINATEL que supere los 20 años de servicio F6,A1,A7 3 Plan de contingencias para daños de la plataforma F8,A4 4 Crear grupos especiales que manejen alta demanda por daños masivos en la red telefónica o por errores masivos en la facturación F6,F9,F10,A6 Plan de incentivos no remunerados F6,F9,F10,A2	1 Seleccionar la posición de administrador de Call Center por concurso de merecimientos sin ingerencia política D4,A1 2 Plan de capacitación D10,A7

Fuente y Elaboración: El autor

Capítulo IV – DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD EN EL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.

En este capítulo voy a definir la propuesta principal de la presente investigación, es decir seguir la metodología apropiada para la implantación de un BSC para el Call Center de Andinatel, para lo cual seguiré sistemáticamente los pasos recomendados por los señores Kaplan y Norton. Debo destacar que la identificación de prioridades estratégicas ya se efectuó en el capítulo anterior de este ejercicio, mismas que se encuentran el diagnóstico interno, externo y en el análisis FODA, el cual servirá como punto de partida para establecer los objetivos estratégicos.

4.1 Aplicación de Estrategias

Andinatel S.A. inició una planificación estratégica en el año 2004 con la implantación del Sistema de Administración Estratégica SAEVA²⁵, misma que sirvió para delinear los objetivos y metas de la empresa con relación al mercado y al potencial de crecimiento de nuevos productos y servicios relacionados al área de las telecomunicaciones.

Esta planificación sirvió de base para que, a partir en el año 2006, se redefinan los objetivos empresariales con respecto a la tendencia de productos de VoIP y transmisión de datos por alta velocidad. Fue necesario este replanteamiento debido a que las comunicaciones de telefonía fija tradicionales se afectaron notablemente por el decremento en el tráfico local e internacional, para lo cual se definió varios planes estratégicos emergentes.

²⁵ Sistema de Administración Estratégica Vinicio Ayala

En la actualidad Andinatel cuenta con una Planificación Estratégica a corto plazo misma que está descrita brevemente el capítulo I, debido a que el campo de las telecomunicaciones es muy cambiante y dinámico, además por la presencia de competidores que atacan el mismo mercado, tal es el caso del grupo TV Cable y Ecutel²⁶

Los objetivos estratégicos a nivel de todo Andinatel se encuentran ya definidos como indico en el capítulo I y estos son:

- Incrementar valor
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Optimizar la gestión de procesos
- Maximizar capital humano y tecnología de la información

4.2 Objetivos estratégicos del Call Center

Partiendo de los objetivos empresariales, a mi criterio, el Call Center deberá alinearse a los siguientes objetivos estratégicos definidos en cada una de las cuatro perspectivas, mismos que deberán apalancar el Plan Estratégico de Andinatel S.A.

a. Ámbito de financiero:

- Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico nacional
- Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico internacional
- Reducir los costos operacionales
- Incrementar los ingresos por arrendamiento de plataforma

²⁶ Ofrecen productos de telefonía fija, transmisión de datos e Internet.

b. Ámbito de los clientes:

- Ampliar porcentaje de contactos atendidos en menos de 15 segundos para todos los servicios
- Disminuir el porcentaje de llamada perdidas y abandonadas
- Mantener los porcentajes de nivel de atención exigidos por el ente regulador (SUPTTEL)²⁷
- Mantener el posicionamiento en la zona de cobertura
- Innovar los productos en base al avance tecnológico.

c. Ámbito de los procesos:

- Implementar un sistema de administración de inventarios
- Mejorar los estándares de productividad del personal del Call Center
- Reorientar los procesos del Call Center en base a las necesidades del cliente
- Disminuir tiempos y costos operativos del Call Center

d. Ámbito del aprendizaje y crecimiento:

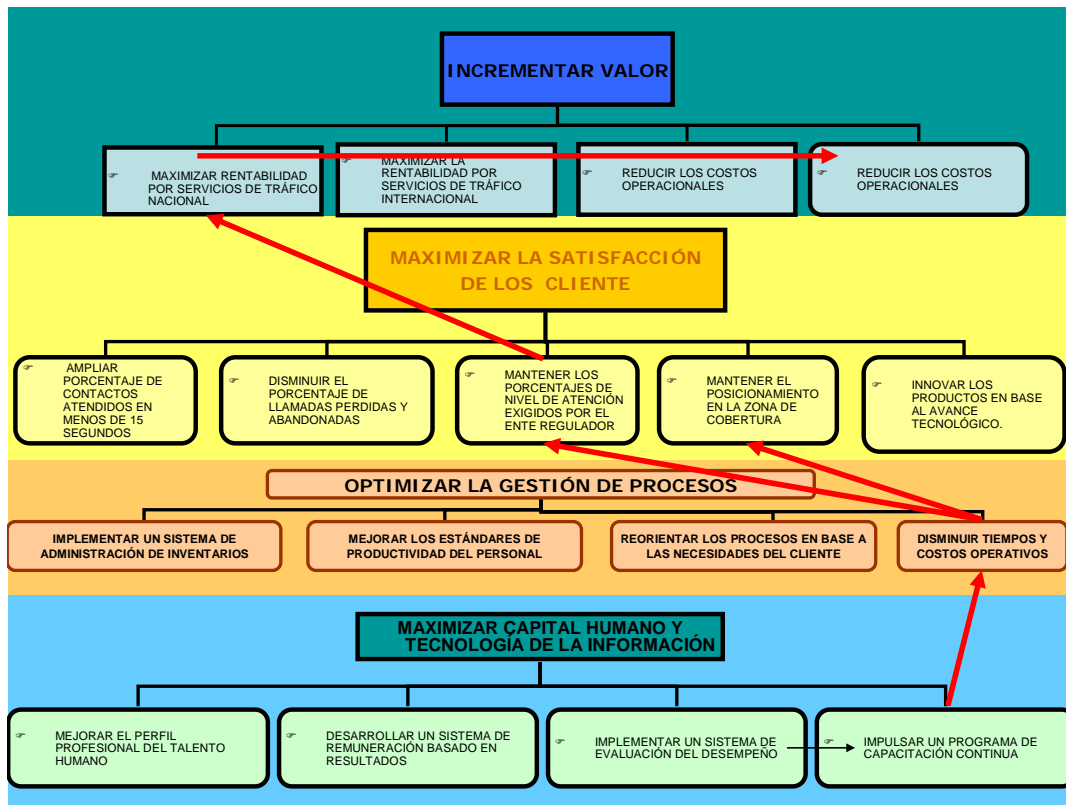
- Mejorar el perfil profesional del talento humano
- Desarrollar un sistema de remuneración basado en resultados
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño
- Impulsar un programa de capacitación continua

4.3 Mapa estratégico

Todos los objetivos estratégicos se encuentra atados a la metodología padres/ hijos, mismos que están plasmados en el mapa estratégico que propongo, el cual se utiliza por ser muy didáctico y se logra que atraviere por todas las perspectivas y áreas de servicios del Call Center. La idea es que todo el personal esté involucrado y conozca sobre los procesos y cual es su rol dentro del plan.

²⁷ Superintendencia de Telecomunicaciones

MAPA ESTRATÉGICO DE CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.



Fuente y Elaboración: El autor

4.4 Definición de los indicadores de gestión críticos relacionados a los objetivos estratégicos.

a) Ámbito de financiero:

Objetivo estratégico: Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico nacional

Indicador:

- \$ ingresos por tráfico telefónico nacional

Objetivo estratégico: Maximizar la rentabilidad por servicios de tráfico internacional

Indicador:

- \$ ingresos por tráfico telefónico internacional

Objetivo estratégico: Reducir los costos operacionales

Indicadores:

- Variación porcentual del costo de operación (circuitos y conexiones)
- Incidencia de los gastos administrativos dentro de la estructura de costos
- \$ gastos de operación dentro de la estructura de costos
- \$ gastos financieros dentro de la estructura de costos

Objetivo estratégico: Incrementar los ingresos por arrendamiento de plataforma

Indicadores:

- \$ ingresos por arriendo
- Tasa de utilización de plataforma ociosa

b) Ámbito de los clientes:

Objetivo estratégico: Ampliar porcentaje de contactos atendidos en menos de 15 segundos para todos los servicios.

Indicadores:

- Número de llamadas contestadas / total de llamadas recibidas (por cada servicio)
- Tiempo de respuesta en segundos vs. tiempo esperado

Objetivo estratégico: Disminuir el porcentaje de llamadas perdidas y abandonadas.

Indicadores:

- Número de llamadas perdidas y abandonadas / total de llamadas recibidas (por cada servicio)
- Tiempo de espera para abandono/perdida en promedio por cada servicio

Objetivo estratégico: Mantener los porcentajes de nivel de atención exigidos por el ente regulador (SUPTTEL)

Indicadores:

- Variación indicadores ANDINTEL vs. Indicadores SUPTTEL (por cada servicio)
- Número de clientes atendidos por servicio
- Número de transacciones realizadas por servicio

Objetivo estratégico: Mantener el posicionamiento en la zona de cobertura

Indicadores:

- Total de llamadas que ingresan al sistema / promedio de llamadas que ingresaron al sistema en los últimos seis meses
- Número de clientes nuevos que utilizan los servicios
- Número de transacciones solicitadas al call center / promedio de llamadas que ingresaron al call center en los últimos seis meses

Objetivo estratégico: Innovar productos en base a la moda y al avance tecnológico,

Indicadores:

- Número de nuevos productos que se incorporan al call center
- Número de actualizaciones de la plataforma de call center

c) Ámbito de los procesos internos:

Objetivo estratégico: Implementar un sistema de administración de inventarios,

Indicadores:

- Avance de la implementación del sistema de administración y control de inventarios / tiempo planificado

Objetivo estratégico: Mejorar los estándares de productividad del personal del Call Center,

Indicadores:

- Tasa de contestación de llamadas por agente de call center
- Disminución de los tiempos muertos por agente de call center (deslogo al sistema)

Objetivo estratégico: Reorientar los procesos del Call Center en base a las necesidades del cliente

Indicadores:

- % de validación de procesos vs. procesos existentes
- # de Investigación de las necesidades del cliente / investigaciones planificadas
- Número de quejas del cliente por mala comunicación

d) **Ámbito del aprendizaje y crecimiento:**

Objetivo estratégico: Mejorar el perfil profesional del talento humano

Indicadores:

- Número de capacitaciones / total de capacitaciones planificadas
- Número de empleados con título profesional
- Número de empleados con cursos de especialización
- Años promedio de experiencia de los empleados en empresas de comercialización

Objetivo estratégico: Desarrollar un sistema de remuneración basado en resultados,

Indicadores:

- Sistema de remuneraciones basado en resultados funcionando
- % de empleados con remuneración solamente fija
- % de empleados con remuneración variable.

Objetivo estratégico: Implementar un sistema de evaluación del desempeño,

Indicadores:

- Sistema de evaluación del desempeño funcionando
- % de empleados evaluados

Objetivo estratégico: Impulsar programa de capacitación continua,

Indicadores:

- % de empleados capacitados
- Numero de cursos recibidos por empleado
- Número de mejoras planteadas por empleado capacitado

4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	INDICADOR	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07
FINANCIERA	\$ ingresos por tráfico telefónico nacional	80,0%	45,0%	92,0%	70,0%	79,0%	85,0%	92,0%	80,0%
	\$ ingresos por tráfico telefónico internacional	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
	\$ ingresos por arriendo de plataforma	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
	Incidencia de los gastos de operación del call center en la estructura de costos	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	1,0%	80,0%	1,5%	80,0%
CLIENTES	% PENETRACIÓN	15,0%	15,5%	18,0%	19,0%	20,0%	21,0%	22,0%	23,0%
	# LINEAS INSTALADAS								
	CUOTA DE MERCADO								
	% SATISFACCIÓN DE CLIENTES	90,0%	80,0%	81,0%	71,0%	90,0%	70,0%	69,0%	80,0%
PROCESOS INTERNOS	TIEMPOS DE ESPERA								
	% REPROCESOS								
	NUMERO DE ERRORES EN FACTUR								
	% SOLUCION DE PROBLEMAS	70,0%	80,0%	60,0%	80,0%	79,0%	70,0%	85,0%	60,0%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	ROTACION EMPLEADOS								
	HORAS CAPACITACION		900		1400		1250	1300	900
	PRODUCTIVIDAD EMPLEADO								
	SATISFACCIÓN EMPLEADO								

4.6 Identificación de oportunidades de mejora y feedback

Alinear la estrategia con objetivos, indicadores y presupuestos pone en movimiento la organización. Entonces, la actuación debe ser monitorizada y guiada para facilitar el feedback y el aprendizaje. No obstante más allá de monitorizar y de realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la estrategia es todavía válida, si no es así, si fracasa la estrategia, se debe realizar planes o proyectos de mejora para lograr mejores resultados.

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

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

Cuando se tiene una marca negativa, se aplica el feedback, que consiste en hacer el seguimiento al cumplimiento de las actividades y tareas involucradas con en el objetivo.

Capítulo V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El Call Center de Andinatel S.A. no maneja un sistema de control de indicadores formal, esta situación no facilita la medición y peor aún aplicar planes de mejora.
- Los datos de productividad y grados de satisfacción están a nivel de informes que son remitidos a manera de reporte matricial a la VP Negocios la cual consolida en forma mensual, pero no toma ninguna acción correctiva.
- Se envía informes a la alta dirección sobre el nivel de servicio que esta en el 60%, luego de ello no se indica si el resultado es el esperado o esta por debajo de la meta.
- El personal no es evaluado ni capacitado en forma periódica.
- No existen indicadores de tiempos ociosos de la plataforma ni ésta es utilizada en su totalidad.
- Los reportes que se obtienen de la misma plataforma no son procesados ni analizados por ningún administrador
- Los procesos observados no están orientados a satisfacer las necesidades del cliente. La administración del Call Center está muy pendiente de mantener la infraestructura tecnológica, descuidado el servicio.
- Lo importante de la plantación estratégica es su ejecución efectiva, dando paso hacia un Sistema Estratégico Integral enfocado en los objetivos superiores para lograr con eficiencia y eficacia los resultados deseados.

Recomendaciones

- Aplicar en el Call Center de Andinatel S.A. un sistema de medición (BSC) que posibilite organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de la empresa.
- Formar grupos de mejora y responsables de mantener la información de indicadores dentro de la herramienta de manera actualizada y oportuna.
- Crear cultura de manejo de la información en el Call Center para que todos sus actores estén al tanto de la estrategia.
- Realizar controles periódicos (trimestrales) para conocer si se han cumplido las metas definidas en el CMI y tomar acciones previas a la finalización del período económico, en caso de que los porcentajes estén por debajo de las metas.
- Se debe involucrar a todo el personal para que conozca el manejo de indicadores e involucrar a las autoridades para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas.
- Realizar una evaluación a todo el personal y capacitar en el uso de los indicadores y control estadístico
- Subir al sistema BSC los indicadores de tiempos y uso de la plataforma (solo se obtiene datos de llamadas), de esta manera se puede determinar acciones de optimizar la misma.

Bibliografía

- ANDINATEL S.A., *Memoria Institucional*, Centro de Publicaciones de Andinatel S.A., enero 2003
- ANDINATEL S.A., *Publicaciones Bimensuales de la Empresa*, años 2000, 2001 y 2003.
- EL COMERCIO, *Artículos relacionados con Andinatel S. A.*, años 2002, 2003
- GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, *Planificación Estratégica Aplicada*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1997
- HARRINGTON H.J. Dr., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1994
- KAPLAN Robert S., NORTON David P., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia.*, Barcelona, Gestión 2000
- KAPLAN Robert S., NORTON David P., *El cuadro de mando integral.*, Ediciones Gestión 2000
- RAMPERSAD Hubert, *Cuadro de mando integral personal y corporativo*, Editorial McGraw-Hill, Agt 2005, 2da. edición
- STRICKLAND A. J., THOMPSON, Arthur, *Administration Estratégica*, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2001
- MARTÍNEZ FRANCISCO, Documento El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de control, Cuba
- ANDINATEL S.A., *Manual de Gestión de la Calidad*, año 2007
- Sitio web www.tablerodecomando.com.ar