



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING



#### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. Y LA PROPUESTA DE UN PLAN DE AUTO SUSTENTABILIDAD EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING

#### AUTORA

TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA

#### DIRECTOR

ING. SAÚL FERNANDO PESÁNTEZ VICUÑA

#### TUTOR

ING. CHRISTIAN XAVIER BUCHELI HERRERA

SEPTIEMBRE 2015

CUENCA – ECUADOR



## RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. (CENTROSUR), en sus actividades diarias, centra sus esfuerzos para garantizar la calidad en el servicio al cliente, objetivo que está implícito en toda su cartera de servicios. Esta tesis parte de un análisis externo e interno de las actividades actuales del Centro de Contacto de CENTROSUR, desde una visión integral; a partir del análisis de la Gestión Estratégica de CENTROSUR, tratando de identificar los debilidades y oportunidades de mejora en el medio, orientada a la innovación de la cartera actual de servicio, que tiene que ser capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de la nueva visión del sector eléctrico ecuatoriano (redes inteligentes).

También incluye el desarrollo de un Modelo de Servucción, orientada a mejorar la percepción de servicio de atención al cliente del Centro de Contacto actual, gracias a la participación activa de todos los actores identificados.

Finalmente, el presente trabajo muestra un modelo de Sostenibilidad del Centro de Contacto que se puede aplicar para el caso de CENTROSUR. En este punto, se recomienda la expansión de su cartera de servicios a otras empresas del sector eléctrico en el país. Esto generará ingresos adicionales que garanticen su sostenibilidad a mediano plazo.

Toda la información proviene de CENTROSUR, afines a los propósitos académicos.

### PALABRAS CLAVES

Centro de Contacto, Garantía de Calidad, Planificación Estratégica, Atención al Cliente remota, Modelo de Servucción, Modelo de Sostenibilidad.



## ABSTRACT

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. (CENTROSUR), in a daily basis, focuses its efforts to Customer Service Quality Assurance, goal that is implicit in its whole service portfolio. This thesis starts with an AS – IS analysis of the current CENTROSUR's Contact Center activities, from a holistic view, starting from the CENTROSUR's analysis of Strategic Management, trying to identify gaps and improvement opportunities in between, oriented to innovation of the current service portfolio, that would need to be able to meet the needs and expectations of the Ecuadorian Electricity Sector new vision (Smart Grids).

It also includes the development of a Servuction Model, oriented to better the actual Contact Center-Customer Service perception, thanks to the every identified shareholder active participation.

Finally, the present work shows a Contact Center Sustainability Model that can be applied for CENTROSUR's case. At this point, we recommend its services portfolio to be expanded to other electricity utilities in the country. This will generate additional income that will guarantee its medium-term sustainability.

All information has been provided by CENTROSUR for academic purposes only.

## KEYS WORDS

Contact Center, Quality Assurance, Strategic Planning, Remote Customer Support, Servuction Model, Sustainability Model.



## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	13
DEDICATORIA .....	14
INTRODUCCIÓN.....	15

### CAPÍTULO I.

<b>ANTECEDENTES DEL CONTACT CENTER.....</b>	<b>17</b>
1.1. Reseña Histórica .....	17
1.2. Normativa Legal .....	19
1.2.1. Calidad del Servicio.....	20
1.2.2. Atención de Reclamos .....	22
1.3. Estructura del Contact Center .....	25
1.3.1. Estructura Inicial.....	25
1.3.2. Re estructuración .....	26
1.3.3. Estructura Actual .....	28

### CAPÍTULO II.

<b>DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR .....</b>	<b>29</b>
2.1. Análisis del Contact Center .....	29
2.1.1. Talento Humano.....	29
2.1.1.1. Perfil de los Cargos.....	30
2.1.1.2. Distribución de Agentes .....	30
2.1.1.3. Clima Laboral .....	31
2.1.2. Servicio .....	44
2.1.2.1. Atención Telefónica.....	44
2.1.2.1.1. Indicadores .....	44
2.1.2.1.2. Llamadas ACD .....	45
2.1.2.2. Redes Sociales .....	54
2.1.3. Entorno Tecnológico .....	55
2.1.3.1. Arquitectura de la Plataforma AVAYA .....	56



2.1.3.2. Arquitectura del Contact Center Express .....	57
2.1.3.3. Configuración del ACD .....	59
2.1.3.4. Configuración del IVR .....	61
2.1.3.5. Aplicativos Utilizados.....	62
2.1.3.6. Aplicativos AVAYA Implementados En El Contact Center .....	66
2.2. Diagrama de Flujo .....	69
2.3. Foda Contact Center .....	70
2.3.1. FODA Simple .....	70
2.3.2. FODA Cruzado.....	72

### **CAPÍTULO III.**

<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>75</b>
3.1. Definición del Problema de Investigación de Mercado.....	75
3.1.1. Problema De Investigación .....	76
3.1.1.1. Propósito de la Investigación .....	76
3.2. Objetivos de la Investigación.....	77
3.2.1. Objetivo General .....	77
3.2.2. Objetivos Específicos: .....	77
3.3. Tipo de investigación.....	79
3.3.1. Herramientas de Recolección .....	79
3.3.2. Técnica de Muestreo.....	79
3.3.2.1. Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	79
3.4. Resultados de la Investigación.....	81

### **CAPÍTULO IV.**

<b>DISEÑO DEL MODELO DE SERVUCCIÓN.....</b>	<b>98</b>
4.1. Marco Filosófico .....	98
4.1.1. Misión.....	98
4.1.2. Visión .....	99
4.1.3. Valores Departamentales.....	99
4.1.4. Objetivos y Políticas .....	99



4.1.4.1. Objetivo General .....	100
4.1.4.2. Objetivos Específicos y Políticas.....	100
4.2. Modelo Molecular del Servicio .....	103
4.3. Sistema de Servucción.....	105
4.3.1. Componentes del Sistema .....	106
4.3.1.1. Soporte Físico .....	106
4.3.1.2. Personal de Contacto.....	109
4.3.1.3. Organización .....	110
4.3.1.4. Otros Clientes .....	125
4.4. Propuestas .....	130
4.4.1. Matriz de Propuestas .....	134
4.5. Planteamiento de un Modelo de Autosustentabilidad .....	135
4.5.1. Descripción del proyecto .....	135
4.5.2. Política central.....	136
4.5.3. Actores involucrados .....	137
4.5.4. Desarrollo Operativo .....	139
4.5.4.1. Mantenimiento y Soporte Técnico.....	139
4.5.4.2. Vida útil de los equipos .....	139
4.5.5. Talento Humano.....	141
4.5.6. Fondos para el financiamiento del proyecto .....	142
4.5.6.1. Recursos propios .....	143
4.5.7. Viabilidad técnica y económica .....	144

## **CAPÍTULO V.**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>150</b>
5.1. Conclusiones.....	150
5.2. Recomendaciones.....	153

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>157</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXO 1. Descripción de Puestos del Centro de Contacto .....</b>	<b>162</b>
---	------------

<b>ANEXO 2. Clima Laboral .....</b>	<b>170</b>
-------------------------------------	------------



<b>ANEXO 3. Nivel de Satisfacción Contact Center .....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO 4. Investigación de Mercados .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO 5. Procesos y Procedimientos Atención Telefónica.....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO 6. Plan de Auto sustentabilidad .....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO 7. Diseño de Tesis.....</b>	<b>230</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1. Organigrama Inicial Contact Center .....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 2. Organigrama Re estructuración Contact Center .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3. Organigrama Actual Contact Center .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 4. Flujograma Contact Center .....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 5. Sistema de Servucción .....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 6. Personal de Contacto Contact Center.....</b>	<b>109</b>
<b>FIGURA 7. Servicio Contact Center .....</b>	<b>110</b>
<b>FIGURA 8. Configuración VDN Atención Telefónica .....</b>	<b>114</b>
<b>FIGURA 9. Sistema Poka Yoke.....</b>	<b>119</b>
<b>FIGURA 10. Flujograma Configuración de Mensaje de Emergencia.....</b>	<b>120</b>
<b>FIGURA 11. Flujograma Acceso a Mensaje de Emergencia.....</b>	<b>120</b>
<b>FIGURA 12. Flujograma Llamadas Automáticas de Notificación.....</b>	<b>122</b>
<b>FIGURA 13. Flujograma Mensajería Instantánea de Notificación .....</b>	<b>123</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1. Distribución de Agentes.....</b>	<b>30</b>
<b>CUADRO 2. Variables Encuesta CIER .....</b>	<b>52</b>
<b>CUADRO 3. Matriz FODA.....</b>	<b>70</b>
<b>CUADRO 4. Matriz FODA Cruzado .....</b>	<b>72</b>
<b>CUADRO 5. Beneficios del Servicio .....</b>	<b>103</b>
<b>CUADRO 6. Infraestructura Contact Center .....</b>	<b>107</b>
<b>CUADRO 7. Plan de Capacitación para el Cliente Interno .....</b>	<b>127</b>
<b>CUADRO 8. Matriz de Propuestas.....</b>	<b>134</b>
<b>CUADRO 9. Contact Center Empresas Sector Eléctrico .....</b>	<b>137</b>
<b>CUADRO 10. Vida útil de Equipos.....</b>	<b>140</b>



## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> Comunicación Interna.....	32
<b>GRÁFICO 2.</b> Relaciones Interpersonales .....	34
<b>GRÁFICO 3.</b> Condiciones de Trabajo .....	35
<b>GRÁFICO 4.</b> Funciones y Estabilidad .....	36
<b>GRÁFICO 5.</b> Liderazgo y Dirección .....	38
<b>GRÁFICO 6.</b> Pertenencia.....	39
<b>GRÁFICO 7.</b> Capacitación y Evaluación.....	40
<b>GRÁFICO 8.</b> Remuneración, Reconocimiento y Promoción .....	42
<b>GRÁFICO 9.</b> Sistema de Incentivos.....	43
<b>GRÁFICO 10.</b> Clima Laboral.....	43
<b>GRÁFICO 11.</b> Eficiencia en el Servicio .....	46
<b>GRÁFICO 12.</b> Nivel de Servicio .....	47
<b>GRÁFICO 13.</b> Llamadas ACD Atendidas.....	47
<b>GRÁFICO 14.</b> Llamadas ACD No Atendidas .....	48
<b>GRÁFICO 15.</b> Porcentaje de Transferencia de Llamadas .....	49
<b>GRÁFICO 16.</b> Tiempo Promedio de Conversación.....	49
<b>GRÁFICO 17.</b> Nivel de Satisfacción Contact Center .....	51
<b>GRÁFICO 18.</b> Distribución de la Población por Edad .....	82
<b>GRÁFICO 19.</b> Distribución de la Población por Género .....	82
<b>GRÁFICO 20.</b> Distribución de la Población por contacto telefónico con CENTROSUR .....	83
<b>GRÁFICO 21.</b> Distribución de la Población por Tipo de Servicio.....	83
<b>GRÁFICO 22.</b> Distribución de la Población por Motivo de Llamada .....	84
<b>GRÁFICO 23.</b> Distribución de la Población por Tiempo de Espera .....	84
<b>GRÁFICO 24.</b> Distribución de la Población por Nivel de Cortesía y Cordialidad.....	85
<b>GRÁFICO 25.</b> Distribución de la Población por Nivel de Conocimiento.....	86
<b>GRÁFICO 26.</b> Distribución de la Población por el Nivel de Empatía del Agente .....	87
<b>GRÁFICO 27.</b> Distribución de la Población por el Tono de Voz y Vocalización.....	87





<b>GRÁFICO 28.</b> Distribución de la Población por la Solución de Requerimientos.....	88
<b>GRÁFICO 29.</b> Distribución de la Población por Nivel de Satisfacción respecto a la solución brindada .....	89
<b>GRÁFICO 30.</b> Distribución de la Población por el Nivel de Satisfacción con la Atención Telefónica brindada.....	90
<b>GRÁFICO 31.</b> Distribución de la Población por Recomendación para mejorar la Atención Telefónica del Contact Center.....	91
<b>GRÁFICO 32.</b> Distribución de la Población por la Interacción con la Empresa mediante Otros Medios.....	92
<b>GRÁFICO 33.</b> Distribución de la Población por Motivo de Interacción .....	93
<b>GRÁFICO 34.</b> Distribución de la Población por Nivel de Importancia respecto a recibir Información de CENTROSUR .....	94
<b>GRÁFICO 35.</b> Distribución de la Población por Preferencia de Canales de Comunicación .....	95
<b>GRÁFICO 36.</b> Distribución de la Población por Impacto de Publicidad .....	95
<b>GRÁFICO 37.</b> Distribución de la Población por Relación de la Terminología Contact Center.....	96
<b>GRÁFICO 38.</b> Distribución de la Población por la Identidad dada al Número 136 .....	97
<b>GRÁFICO 39.</b> Modelo Molecular del Servicio .....	104
<b>GRÁFICO 40.</b> Mapa de Procesos de CENTROSUR .....	111
<b>GRÁFICO 41.</b> Procesos de Comercialización - Distribución.....	112

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> Indicadores Atención Telefónica.....	45
<b>TABLA 2.</b> Resultado Satisfacción –CIER– .....	53
<b>TABLA 3.</b> Tiempos Promedio de Llamadas.....	116
<b>TABLA 4.</b> Costos Plataforma CISCO.....	133
<b>TABLA 5.</b> Proyección Clientes 2016 – 2018.....	138
<b>TABLA 6.</b> Proyección Requerimientos 2016 – 2018.....	138
<b>TABLA 7.</b> Costos Talento Humano.....	141
<b>TABLA 8.</b> Costos de Inversión.....	143
<b>TABLA 9.</b> Costos Operativos.....	143



TABLA 10. Escenario Moderado Modelo de Autosustentabilidad .....	145
TABLA 11. Escenario Optimista Modelo de Autosustentabilidad .....	146
TABLA 12. Escenario Pesimista Modelo de Autosustentabilidad .....	148

## INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Estadísticas Facebook.....	54
IMAGEN 2. Estadísticas Twitter.....	55
IMAGEN 3. Red Servers AVAYA.....	56
IMAGEN 4. Esquema Contact Center Express.....	58
IMAGEN 5. NICE Perform Express.....	66
IMAGEN 6. BCMS Report.....	67
IMAGEN 7. Contact Center Express Desktop.....	68
IMAGEN 8. Contact Center Control Panel .....	68
IMAGEN 9. Notificación Fallas de Servicio .....	118
IMAGEN 10. Notificaciones SMS.....	123
IMAGEN 11. Notificación Twitter .....	124
IMAGEN 12. Notificación Facebook.....	125
IMAGEN 13. Configuración de Privacidad Cuenta de Facebook.....	129
IMAGEN 14. Integración de Canales de Interacción.....	130
IMAGEN 15. Notificación de Canales de Interacción.....	131
IMAGEN 16. Notificación Plataforma .....	131
IMAGEN 17. Interfaz SAP.....	132



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA, autora de la tesis “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. Y LA PROPUESTA DE UN PLAN DE AUTO SUSTENTABILIDAD EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA EN MARKETING. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Septiembre de 2015

TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA  
C.I: 010477336-1



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA, autora de la tesis “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. Y LA PROPUESTA DE UN PLAN DE AUTO SUSTENTABILIDAD EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Septiembre de 2015

TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA

C.I: 010477336-1



## AGRADECIMIENTO

La realización de esta tesis se debe al apoyo de muchas personas, quienes han sido pilares fundamentales para su elaboración, mi más sincero agradecimiento principalmente a Dios por haberme permitido vivir una experiencia tan enriquecedora para la formación profesional; y un reconocimiento a todos quienes hicieron de una u otra manera posible el desarrollo y culminación de este trabajo, de manera especial a mi familia, a los catedráticos de la Carrera de Marketing, al personal de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., seres queridos y amigos que fueron el impulso para la materialización de este logro.

Mención especial para el Ingeniero Fernando Pesántez, Director de tesis, quien con su gran paciencia, supo guiar de la manera más adecuada y neutral la consecución de la misma, de igual manera al Ingeniero Christian Bucheli, tutor por parte de CENTROSUR, Ingeniero Richard Samaniego y el Economista Edwin Vidal, quienes han brindado su colaboración, facilidades, dedicación y apoyo para llevar a cabo el presente trabajo.

***TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA***



## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primeramente a Dios, por haberme concedido la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida, a mis padres Orlando y Olga, con los que la vida me ha premiado grandemente, quienes han sido el mejor ejemplo a seguir y se han constituido en el eje de mi diario vivir, por que sin duda alguna son y serán siempre objeto de admiración.

A mi querido hermano Cristian, quien con su interminable apoyo, consejos y guía, ha sido siempre un ejemplo, y uno de los pilares para crecer tanto personal como profesionalmente.

Este trabajo lo dedico también a mis amigos, quienes con sus grandes consejos supieron guiarme en todos los problemas que he encontrado en el camino al igual que siempre he contado con la ayuda y apoyo en cualquier adversidad.

Y como no mencionar, a quienes ya se adelantaron en el camino que inexorablemente todos tenemos que recorrerlo y que no obstante ellos, son y seguirán siendo parte activa del pensamiento diario.

**TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA**



## INTRODUCCIÓN

Para conocer y tener una visión amplia acerca de las repercusiones que conlleva la calidad en el servicio al cliente prestado a la sociedad, se ha considerado oportuno evaluar la gestión del Contact Center, partiendo de una óptica general, mediante las regulaciones dispuestas por el ente rector, el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), dentro de las cuales se estipulan las obligaciones que a las que deben ajustarse las empresas comercializadoras y distribuidoras de energía eléctrica del país, el mismo que se sustenta en el Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Tomando en cuenta el entorno eléctrico y las garantías constitucionales que protegen la calidad hacia el cliente, se efectuó el análisis particular del funcionamiento del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

La primera parte contempla un análisis de los antecedentes del Contact Center, partiendo de la recopilación de información concerniente a los inicios de la atención telefónica prevista como medio remoto principal de contacto con el cliente, de igual manera se estudia su evolución en el tiempo y las mejoras que ha ido teniendo en el transcurso del tiempo el servicio proporcionado por el Contact Center de CENTROSUR, que hoy por hoy, es uno de los principales referentes a nivel nacional dentro del sector eléctrico.

Posteriormente, se evalúa la gestión estratégica del Contact Center, siendo el eje principal de estudio de la presente investigación, dentro de este ámbito se analizan indicadores relevantes en cuanto al servicio prestado, diferenciándolo entre sus componentes, con la finalidad de obtener parámetros para establecer un enfoque de las fortalezas departamentales con las que se cuentan y definir las limitaciones en las que se debe trabajar para garantizar el mejoramiento del servicio remoto actual.



Consecuentemente, se planteó una investigación de mercados, basada en la necesidad de información actualizada, que permita medir la percepción que los clientes tienen acerca de la atención telefónica brindada mediante el Contact Center, además de obtener información acerca de sus preferencias en relación a otros canales de comunicación y el tipo de información que consideran importante que se debería comunicar por parte de CENTROSUR; el levantamiento de la información se la efectuó mediante encuestas aplicadas a los clientes comerciales y residenciales registrados en la base de datos de la empresa, para el cálculo de la muestra, esta se la ha realizado en cumplimiento de la regulación prevista por el CONELEC, con lo que se asegura un mayor nivel de confianza en la recolección de datos.

Finalmente, se plantea un Modelo de Servucción, en el cual se analiza la operatividad en la ejecución desde la producción hasta la entrega del servicio al cliente de manera remota, a través de los diferentes componentes que forman parte de éste, de tal forma que se ha propuesto un sistema integrado dentro del cual se pueda concentrar de mejor manera el manejo de todos los canales de comunicación con el cliente, facilitando la relación entre el cliente y la empresa. De igual manera se plantea un Plan de Autosustentabilidad para el Contact Center, como modelo de outsourcing para la sostenibilidad en el corto y mediano plazo, apoyándose en proyectos nacionales dentro del servicio eléctrico; para ello se desarrolló un análisis en función de tres escenarios, proyectando los ingresos por recaudación del servicio brindado a las empresas eléctricas a las que se les brindaría el servicio de outsourcing, y, como contraparte los requerimientos económicos a financiar, con lo que se ha podido concluir en la viabilidad del proyecto con la prestación del servicio de atención remota de manera externa e independiente al servicio al cliente brindado actualmente por la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.





## Capítulo

# 1

## ANTECEDENTES DEL CONTACT CENTER

En este capítulo se realizará una visión completa a la historia del Contact Center, haciendo un recorrido desde sus inicios hasta la actualidad, resaltando la evolución que ha tenido en el transcurso de los años, considerando que, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., se ha empeñado por prestar una atención personalizada y completa de manera remota, que sea de apoyo al servicio proporcionado por CENTROSUR, atendiendo constantemente los diversos requerimientos de los clientes dentro del área de concesión, que contempla las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

### 1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El servicio de atención al cliente por medio telefónico, tuvo sus inicios alrededor del año 1970, como una función de apoyo para atender los requerimientos de los clientes del servicio de energía eléctrica, es de esta manera que, inicialmente, se opera en la Subestación 1, ubicada en el sector de Cristo Rey, con un solo agente, quien se encontraba a cargo de receptar las llamadas y registrar las solicitudes de manera manual en los formularios previstos para este fin. Así mismo, una vez procesada la información respectiva, ésta era despachada mediante radio al operador de la subestación, lo que provocaba un retraso en la respuesta para dar solución a los requerimientos de los clientes.



Posteriormente, a partir del año 2000, se conforma el Call Center, en donde se operaba con un coordinador y tres agentes para cada uno de los horarios, tanto de la mañana como de la tarde:

- Mañana: 06h30 a 14h30
- Tarde: 14h30 a 22h30

Adicionalmente, en el horario de 22h30 a 06h30, la atención al cliente se la realizaba mediante los operadores del Centro de Control.

Una parte fundamental para la automatización del Call Center, fue la implementación tecnológica de una plataforma proporcionada por la empresa SIEMENS, cuyos principales sistemas permitirían la cuantificación de todas las llamadas entrantes, éstos eran:

- ACD (Automatic Call Distributor):  
Distribuye las llamadas a los agentes o a la operadora.
- IVR (Interactive Voice Response):  
Contestador automático dispuesto para la interacción con el cliente.

Con la implantación de nuevas tecnologías se agilitó y transformó el proceso de recepción y despacho de llamadas, optimizando, a gran escala, los tiempos de atención de las solicitudes de los clientes y mejorando la calidad del servicio de manera notoria, sin embargo, debido al incremento de los servicios proporcionados por CENTROSUR y con el afán de aprovechar la infraestructura humana y tecnológica, se vio la necesidad de expandir la atención al cliente por medio telefónico, por lo que en el 2009, el Call Center evoluciona hacia un Contact Center; sustituyéndose la anterior plataforma tecnológica por una más avanzada, AVAYA, que es una suite que trabaja sobre Microsoft Windows, que da un giro total al concepto de un Call Center tradicional.



Esta plataforma ha permitido distribuir de mejor manera las llamadas entrantes, controlar en línea la atención proporcionada, admite la grabación de llamadas, faculta la supervisión del funcionamiento del sistema general, además de que proporciona reportes en tiempo real e histórico tanto de las llamadas entrantes y salientes como también de la actividad realizada por los agentes; dirigiendo los esfuerzos siempre a la calidad y la mejora continua.

Así también, se ha incrementado a doce agentes, bajo la coordinación de un supervisor, de igual manera, se incorporaron nuevos horarios, en función del análisis del comportamiento diario de los requerimientos de los clientes (número de transacciones por hora), llegando a cuatro turnos diarios, para solventar las necesidades de los clientes.

Debido a que la atención al cliente merece ser realizada las 24 horas del día, los 365 días del año (lo que incluye fines de semana y feriados), se estableció que los empleados, de esta área, trabajaren períodos continuos de cuatro días y descansaren dos días a la semana, facilitando así, el cumplimiento de horarios rotativos de trabajo por parte de los agentes.

## **1.2. NORMATIVA LEGAL**

Por el momento no existe una normativa legal en el país que precise el funcionamiento de un Contact Center, pues no se estipula ninguna reglamentación en cuanto a la operatividad para este tipo de servicio.

En consecuencia, el actual funcionamiento del Contact Center de CENTROSUR, se encuentra implementado con el fin de cumplir exigencias regulatorias dispuestas por el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), las que enfatizan en la calidad del servicio y la atención de los reclamos del servicio proporcionado por las empresas



comercializadoras y distribuidoras de energía eléctrica del país, para lo cual se respalda en el Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

### **1.2.1. CALIDAD DEL SERVICIO**

Bajo ésta perspectiva, la Regulación N° 004/01 del CONELEC resalta la importancia de la calidad del servicio proporcionado por las empresas distribuidoras de energía eléctrica, enfatizando en la satisfacción de los clientes, en donde se especifica los siguientes parámetros en cuanto a la calidad del servicio comercial:

#### **Calidad del Servicio Comercial**

El Distribuidor tiene la obligación de proveer, además del suministro de la energía eléctrica, un conjunto de servicios comerciales relacionados, necesarios para mantener un nivel adecuado de satisfacción a los consumidores.

#### **Resolución de Reclamos Comerciales**

Toma en consideración el plazo máximo en que el Distribuidor debe atender y resolver los reclamos de los Consumidores por cuestiones comerciales, contados a partir del momento en que sean recibidos.

Este plazo, de acuerdo al Art. 24 del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad, será como máximo de 4 días.

#### **Plazo de Respuesta a las Consultas de los Consumidores**

Los plazos máximos en que el Distribuidor debe dar respuesta escrita a las consultas de los Consumidores, desde el momento en que las recibe, son los siguientes:

Subetapa 1: 10 días

Subetapa 2: 5 días

#### **Tratamiento de Reclamos**

La medición del desempeño del Distribuidor, en lo que respecta al número y tratamiento de los Reclamos de los Consumidores y sus



quejas, se verificará mensualmente, de acuerdo a los siguientes parámetros:

Porcentaje de reclamos (PRU):

$$PRU = \frac{Ra}{Nu} * 100$$

**Donde:**

**Ra:** Número total de reclamos o quejas procedentes recibidas

**Nu:** Número total de consumidores servidos

Los límites establecidos son los siguientes:

	Sub etapa 1	Sub etapa 2
PRU <sub>i</sub>	10 %	8 %
PRU <sub>t</sub>	8 %	6 %
PRU <sub>c</sub>	5 %	3 %

**Donde:**

**PRU<sub>i</sub>:** Porcentaje de Reclamos por interrupciones de servicio

**PRU<sub>t</sub>:** Porcentaje de Reclamos por variaciones en los niveles de Voltaje

**PRU<sub>c</sub>:** Porcentaje de Reclamos por problemas comerciales

Tiempo promedio de procesamiento de Reclamos Comerciales (TPR):

$$TPR = \frac{\sum_i Ta_i}{Ra}$$

**Donde:**

**Ta<sub>i</sub>:** tiempo en días para resolver cada reclamo o queja

**Ra:** número total de reclamos o quejas recibidas

Los límites establecidos son los siguientes:

Subetapa 1: 8 días

Subetapa 2: 4 días



Porcentaje de resolución (PRR):

$$PRR = \frac{Nr}{Ra} * 100$$

**Donde:**

**Nr** = Número de casos de reclamos y quejas resueltas

**Ra** = número total de reclamos o quejas recibidas

Los límites establecidos son los siguientes:

Subetapa 1: 95%

Subetapa 2: 98% <sup>1</sup>

Con todo lo estipulado en esta regulación, se puede denotar la importancia que tiene para la Empresa Eléctrica CENTROSUR otorgar un servicio de comercialización y distribución que logre la satisfacción completa del consumidor, manteniendo índices altos en la calidad del servicio proporcionado.

#### **1.2.2. ATENCIÓN DE RECLAMOS**

Por otro lado, el Consejo Nacional de Electricidad, con el fin de garantizar el servicio energético prestado por las empresas de distribución, ha emitido la Regulación N° 012/08, la que trata netamente de los procedimientos para la atención de reclamos presentados por los consumidores; siguiendo este enfoque dentro de las estipulaciones generales, resaltan las siguientes relacionadas a la atención de reclamos de manera telefónica.

#### **4. (...) OBLIGACIONES DEL DISTRIBUIDOR**

El distribuidor adecuará en su página Web los vínculos (links) y campos necesarios para que el consumidor pueda ingresar su reclamo. El sistema informático que comande la página Web deberá requerir el código del cliente, cuenta o suministro, y estará enlazado

---

<sup>1</sup> Texto extraído de las normativas del CONELEC  
[www.conelec.gob.ec/normativa/CalidadDeServicio.doc](http://www.conelec.gob.ec/normativa/CalidadDeServicio.doc)



a la base de datos del sistema informático para verificar las obligaciones estipuladas en el contrato de suministro, requisitos indispensables para continuar con el proceso. En dicha página se deberá registrar todo el trámite y novedades del reclamo, y el mismo deberá estar disponible al consumidor.

Adicionalmente, se deberá incluir una sección que permitan el registro de una novedad en la prestación del servicio, por parte de personas que no sean consumidores.

El distribuidor contará con sistemas informáticos seguros, confiables y auditables para la recepción, registro y seguimiento de los reclamos de los consumidores, de conformidad a lo señalado en el artículo 26 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro del Servicio de Electricidad para el Control de Reclamos. (...)

## **6. (...) SISTEMA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS (SAR)**

El distribuidor deberá estructurar un Sistema de Atención de Reclamos (SAR). Estos sistemas deberán contar, como mínimo, en los locales de atención comercial una oficina de reclamos, conforme lo dispone el artículo 26 del Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Suministro de Electricidad, y poner a disposición de los consumidores un registro de reclamos.

El SAR deberá estar estructurado a fin de posibilitar una atención al consumidor la cual puede ser personalizada, telefónica, o a través del portal WEB. Para el efecto deberá disponer del personal capacitado, líneas telefónicas y material suficiente. El consumidor a través de los mecanismos definidos en el SAR, tendrá la posibilidad de presentar su reclamo durante las 24 horas de todos los días del año. La atención personalizada estará disponible durante las horas laborales de la empresa distribuidora.

## **8. PRESENTACIÓN DEL RECLAMO AL DISTRIBUIDOR Y SU REGISTRO**

### **Formas de presentar un reclamo.**

El reclamo podrá ser presentado en las siguientes formas:

#### **b) Internet**

El consumidor deberá completar el formulario establecido por el Distribuidor en su portal institucional. Una vez llenos todos los



campos, el formulario será enviado al distribuidor, el cual confirmará la recepción y asignará el código del reclamo, posterior a lo cual el consumidor podrá imprimir el formulario respectivo.

### **c) Telefónica**

El consumidor deberá proporcionar al distribuidor la información y datos requeridos según lo señalado en el Formulario de Reclamo al Distribuidor.

El distribuidor receptorá el reclamo a través del sistema de atención de reclamos y deberá comunicar al consumidor su código de reclamo a efectos de hacer el seguimiento del mismo.

Para el efecto de los reclamos, el distribuidor pondrá a disposición de sus consumidores en la página WEB, y en las oficinas de recaudación el formulario de reclamos.

Finalmente el sistema informático de recepción y procesamiento de reclamos debe codificar los reclamos, asignándoles un código que le permita al consumidor hacer el seguimiento. Este código deberá ser dado a conocer al consumidor independientemente de su forma de presentar el reclamo. (...)

## **9. VALIDACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL RECLAMO**

Una vez que el reclamo ha sido registrado, el SAR lo derivará a la dependencia respectiva de la empresa para su resolución.

El distribuidor, por medio del SAR actualizará permanentemente el estado del trámite de cada uno de los reclamos, de modo que el consumidor pueda mantenerse informado del mismo. (...) <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Texto extraído de las normativas del CONELEC [www.conelec.gob.ec/normativa/012-08ReclamosConsumidores.doc](http://www.conelec.gob.ec/normativa/012-08ReclamosConsumidores.doc)





### 1.3. ESTRUCTURA DEL CONTACT CENTER

#### 1.3.1. ESTRUCTURA INICIAL

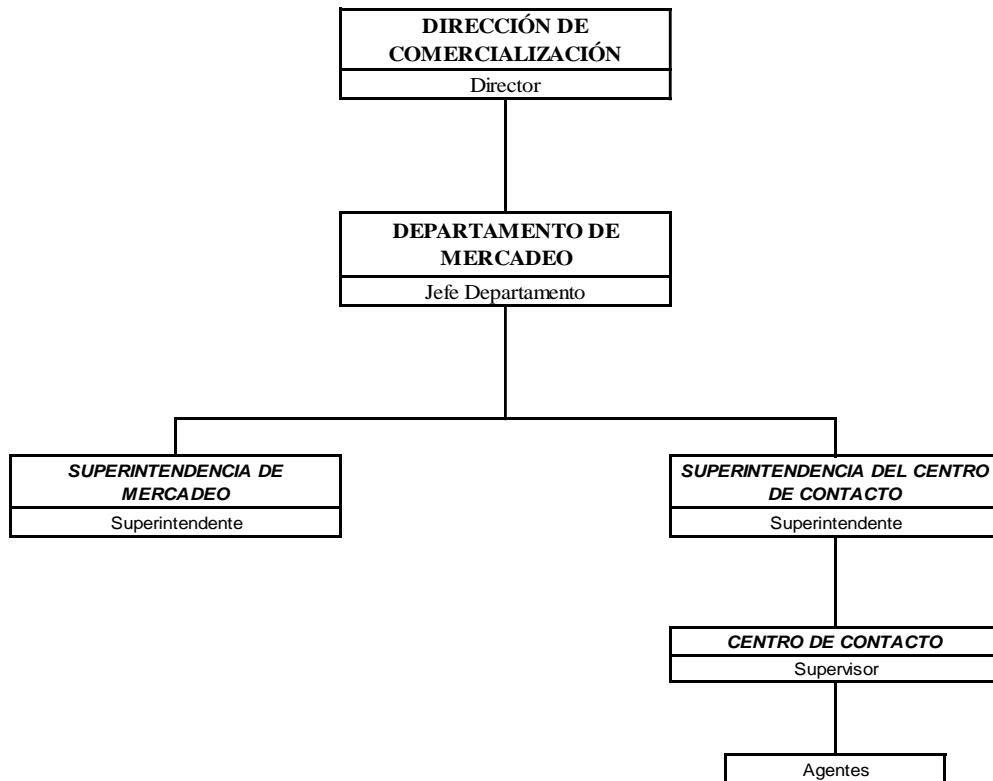
En principio, el servicio de atención telefónica al cliente, a través del Call Center, era dependiente de la Dirección de Distribución, a partir de la conformación del Contact Center se determinó una estructura orgánica funcional con dependencia directa de la Dirección de Comercialización, dentro del Departamento de Mercadeo. Bajo esta nueva estructura, la Superintendencia del Contact Center, es la encargada de coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas con la mejora de las capacidades y habilidades de los agentes, así como también, las mejoras y aprovechamiento máximo de las características tecnológicas disponibles.

Durante esta etapa se lograron importantes avances en cuanto a la atención al cliente, incrementando la calidad en la asistencia telefónica y reduciendo los índices de insatisfacción percibidos a través de este medio.

La estructura que se estableció para el funcionamiento del Contact Center, se la simplifica en el siguiente organigrama:



FIGURA 1. Organigrama Inicial Contact Center  
**EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.**  
*DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN*



FUENTE: Talento Humano CENTROSUR  
ELABORACIÓN: La Autora

### 1.3.2. RE ESTRUCTURACIÓN

En el año 2010, a raíz de un cambio de administración de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, se realiza una re-estructuración global, es así que a partir de septiembre del mismo año se integra el Contact Center a la Superintendencia de Atención al Cliente, de esta manera, se suprime la Superintendencia del Contact Center que formaba parte del Departamento de Mercadeo y depende directamente de la superintendencia mencionada anteriormente y del Departamento de Servicios al Cliente.

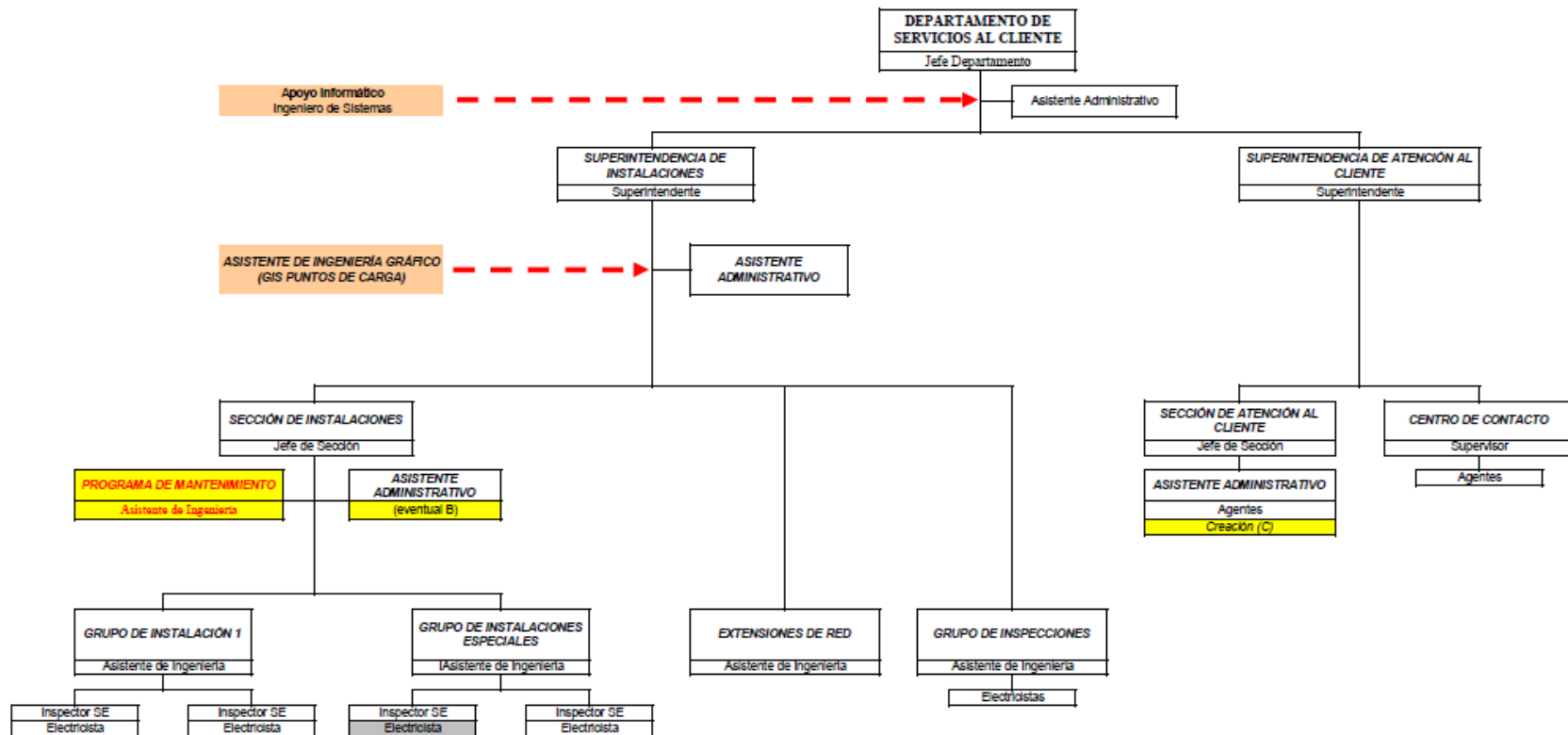


FIGURA 2. Organigrama Re estructuración Contact Center

**EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.**

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIAGRAMA ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL CLIENTE



FUENTE: Talento Humano CENTROSUR

ELABORACIÓN: CENTROSUR



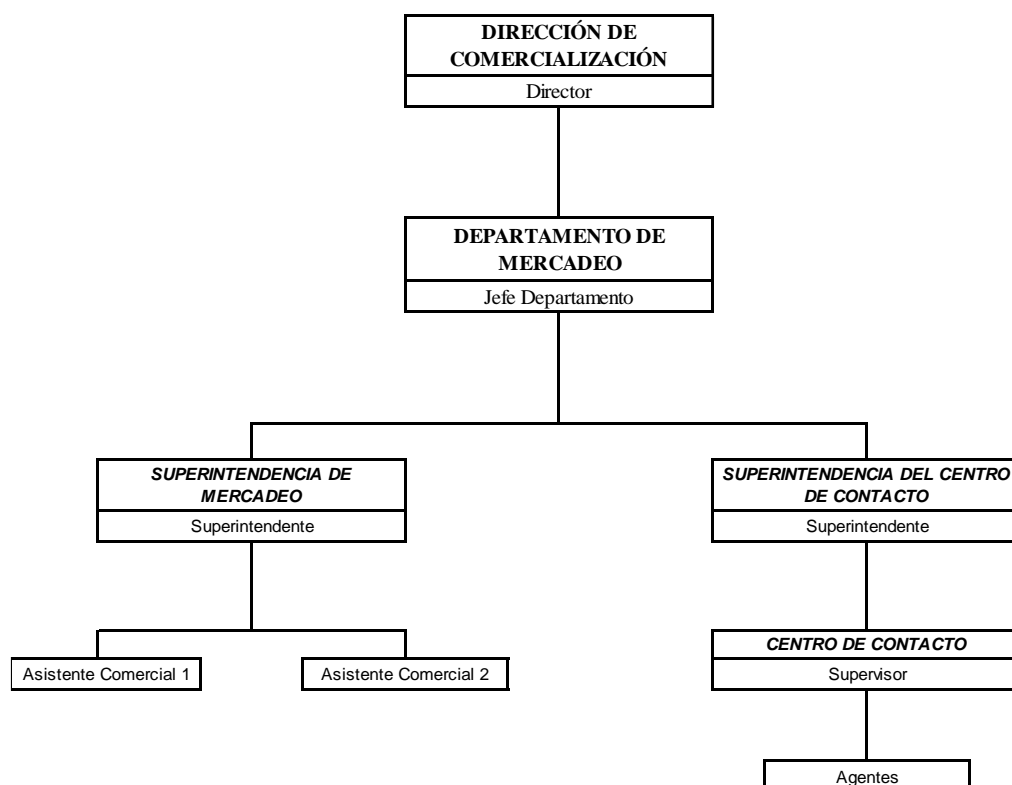
### 1.3.3. ESTRUCTURA ACTUAL

Posteriormente, el 26 de noviembre de 2012, la administración presidida por el Presidente Ejecutivo, Ing. Javier Serrano López, consideró la reapertura del Departamento de Mercadeo mediante el Memorando DTH – 1770, dada la importancia que aporta para CENTROSUR.

En este sentido, el Contact Center pasa a formar parte del Departamento de Mercadeo, e igualmente se rehabilita la Superintendencia del Contact Center, con la finalidad de promover el desarrollo y la calidad del servicio telefónico entregado al Cliente.

A continuación se describe la estructura actual del Contact Center:

**FIGURA 3. Organigrama Actual Contact Center**  
**EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.**  
*DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN*



**FUENTE:** Talento Humano CENTROSUR  
**ELABORACIÓN:** La Autora



## Capítulo

# 2

## DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR

En el presente capítulo se efectuará un enfoque de la situación actual del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., mediante el análisis de los aspectos directamente relacionados con el departamento, considerando el factor humano con el cual se labora actualmente, volumen de llamadas que ingresan, índices de satisfacción con el servicio proporcionado, estructura de la plataforma tecnológica, entre otras consideraciones relevantes a la investigación.

### 2.1. ANÁLISIS DEL CONTACT CENTER

#### 2.1.1. TALENTO HUMANO

El factor humano es una parte crítica dentro del óptimo funcionamiento del Contact Center, pues el personal no es un intermediario, sino es parte del servicio mismo de la atención al cliente.

En este sentido, el componente humano tiene una alta incidencia en la entrega del servicio, considerando que el cliente tiene interacción directa con la empresa en primer contacto mediante el agente, con lo que se genera una relación a lo largo de la cual, la empresa podría obtener información acerca del cliente mediante el Contact Center, con el fin de adaptar las necesidades de información y poder transmitir un servicio mucho más personalizado; pudiendo llegar a generar que el cliente perciba esta relación como un valor diferenciador de CENTROSUR frente al resto de empresas públicas y/o privadas.



#### 2.1.1.1. PERFIL DE LOS CARGOS

En cuanto al perfil de los cargos, éstos se encuentran ya definidos por CENTROSUR en función al puesto a desempeñar, con lo que se especifican aspectos relacionados con la descripción del puesto, las competencias, naturaleza y contenido de cada cargo.<sup>3</sup>

De acuerdo a los puestos relacionados con el Contact Center, fundamentalmente éstos deben estar enfocados a la formación del personal en materias comerciales, con el fin de garantizar el desarrollo de las actividades que se desarrollan en el Contact Center.

#### 2.1.1.2. DISTRIBUCIÓN DE AGENTES

Actualmente se cuenta con doce agentes que laboran en el Contact Center, quienes cubren las 24 horas de servicio al cliente de manera remota, para determinar el número de agentes para cada uno de los horarios establecidos, se ha tomado en cuenta el volumen de llamadas que ingresan diariamente, con lo que se registra una mayor cantidad de llamadas en el transcurso de la mañana y tarde, considerando que en el lapso de las 09h00 a 17h00 se cuenta con cinco agentes activos para atender los requerimientos de los clientes. De esta manera, a continuación se describe la distribución de los agentes en función de los diferentes horarios:

**CUADRO 1.** Distribución de Agentes

MODALIDAD	HORARIO	Nº DE AGENTES
Mañana (M)	06h30 a 14h30	3 Agentes
Tarde (T)	14h30 a 22h30	3 Agentes
Intermedio (D)	09h00 a 17h00	2 Agentes
Noche (N)	22h30 a 06h30	1 Agente

**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

<sup>3</sup> Ver Anexo 1. Descripción de los Puestos del Contact Center.



Sin embargo, en la actualidad, dado el crecimiento en el volumen de llamadas, el personal no puede llegar a cubrir todas las llamadas, generando una tasa de abandono cada vez más alto, por este motivo, se debe considerar la opción de integrar nuevo personal para que se pueda cubrir con esta falencia y se mejore la atención telefónica prestada al cliente.

#### **2.1.1.3. CLIMA LABORAL**

Teniendo en cuenta que el clima laboral es el ambiente, tanto físico como humano, en el cual se desarrolla el individuo, por lo que está íntimamente vinculado a la satisfacción del personal y por lo tanto a su productividad; se ha optado por realizar un censo al personal del Contact Center, para medir el clima laboral, lo que permitirá tener una visión ampliada del entorno en el que actualmente trabajan todos los colaboradores de este departamento.

Para ello se han establecido los siguientes parámetros de estudio:

- Comunicación Interna
- Relaciones Interpersonales
- Condiciones de Trabajo
- Funciones y Estabilidad
- Liderazgo y Dirección
- Pertenencia
- Capacitación y Evaluación
- Remuneración, Reconocimiento y Promoción

Bajo estos parámetros se ha optado por agrupar las respuestas en función del nivel de satisfacción que tiene el personal frente a cada atributo mencionado.

## ■ COMUNICACIÓN INTERNA

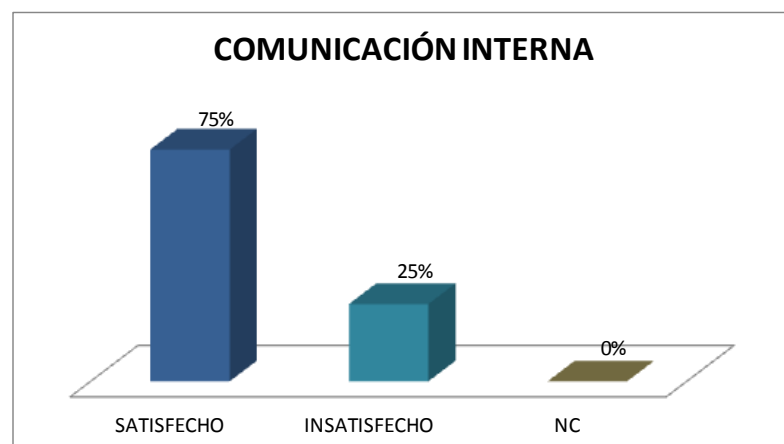
La comunicación interna es un aspecto muy importante del clima laboral, por lo que mantener un nivel fluido de información entre los integrantes del departamento del Contact Center, va a proporcionar un mejor desempeño laboral y a mantener un buen ambiente de trabajo.

Es así que, para determinar los factores relevantes de la comunicación interna, se han considerado las siguientes variables:

- Comunicación entre los miembros del Contact Center.
- Utilidad de la información publicada en intranet, web, carteleras.
- Comunicación oportuna para la participación en actividades.
- Consideración de sugerencias presentadas.
- Interés por parte del jefe inmediato en problemas laborales.
- Interés por parte del jefe inmediato en problemas personales.
- Comunicación sobre los cambios relacionados con el trabajo.
- Comunicación entre el agente y el jefe inmediato.

Con los aspectos mencionados anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

**GRÁFICO 1.** Comunicación Interna



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora





Como se observa, en general el índice de satisfacción en cuanto a la comunicación interna del Contact Center es de un 75%, sin embargo existe cierta insatisfacción, principalmente por la falta de comunicación oportuna en las actividades en dónde debería actuar el personal del Contact Center, otros aspectos a considerar son: la falta de interés en los problemas personales por parte del jefe inmediato e igualmente la poca comunicación entre los agentes y el jefe inmediato. <sup>4</sup>

### ■ RELACIONES INTERPERSONALES

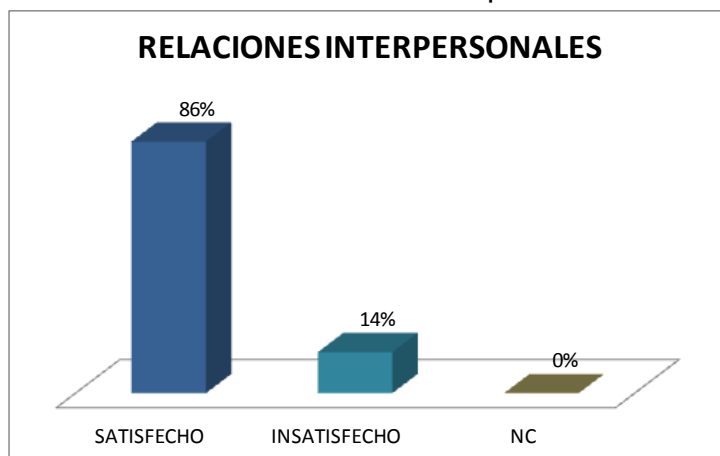
Las relaciones interpersonales son un gran referente para la efectividad y productividad en el desempeño de las actividades laborales, teniendo en cuenta principalmente la colaboración entre todos los miembros del departamento y en general, con todo el personal de la empresa; por lo tanto, se ha considerado conveniente tocar las temáticas acerca del compañerismo, actividades sociales y relaciones con el jefe inmediato, siendo las siguientes:

- Colaboración de los compañeros en asuntos de trabajo.
- Comportamiento entre los compañeros.
- Trato de los agentes con el jefe inmediato.
- Retroalimentación por parte del jefe inmediato.
- Participación en eventos sociales de la empresa.

---

<sup>4</sup> Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.1. Comunicación Interna.

**GRÁFICO 2.** Relaciones Interpersonales



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Los resultados muestran que el 14% del personal se siente insatisfecho fundamentalmente porque no asisten a las actividades sociales emprendidas por la empresa, además por falta de la colaboración en asuntos de trabajo entre los compañeros del Contact Center.<sup>5</sup>

Es necesario denotar que, de acuerdo a la frecuencia con la que se producen conflictos dentro del área de trabajo, el 68% de los encuestados, indica que a veces si se genera contrariedades entre los integrantes del departamento.<sup>6</sup>

Todo esto, ligado a una baja comunicación y la formación de grupos entre los miembros de este departamento, a más de inconvenientes que se presentan con trámites de trabajo.<sup>7</sup>

#### ■ CONDICIONES DE TRABAJO

Teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo son fundamentales para un buen desarrollo de las actividades, es esencial que el puesto de

<sup>5</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.2. Relaciones Interpersonales.

<sup>6</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Gráfico 2.1. Frecuencia de Conflictos laborales.

<sup>7</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Gráfico 2.2. Inconvenientes más frecuentes del departamento.

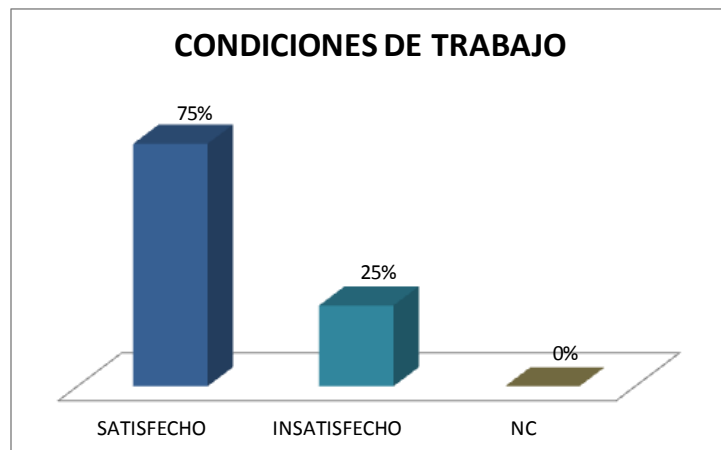
trabajo de cada uno de los agentes del Centro de Contacto, el ambiente se encuentre conforme a la actividad que desempeñan.

De esta manera, se han tomado en cuenta los aspectos influyentes dentro del entorno de trabajo, con el fin de determinar las variables que podrían producir malestar al personal de este departamento.

Bajo este enfoque, se determinaron los siguientes atributos a analizar:

- Limpieza del lugar de trabajo.
- Nivel de ruido en el puesto de trabajo.
- Nivel de luminosidad del puesto de trabajo.
- Disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar de manera óptima el trabajo.
- Condiciones de los equipos de trabajo.
- Frecuencia de problemas en los sistemas informáticos y su nivel de perjuicio en el trabajo de los agentes.

**GRÁFICO 3. Condiciones de Trabajo**



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORACIÓN:** La Autora

De acuerdo a los resultados el 75% del personal opina que se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo actuales<sup>8</sup>, sin embargo un

<sup>8</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.3. Condiciones de Trabajo.

importante 25% menciona estar insatisfecho con aspectos como el nivel alto de perjuicio con las fallas en el sistema informático, principalmente del SAR<sup>9</sup>, así también provoca malestar las condiciones en las que se encuentran algunos equipos de trabajo como: PC, teclado y diademas (esponjas).

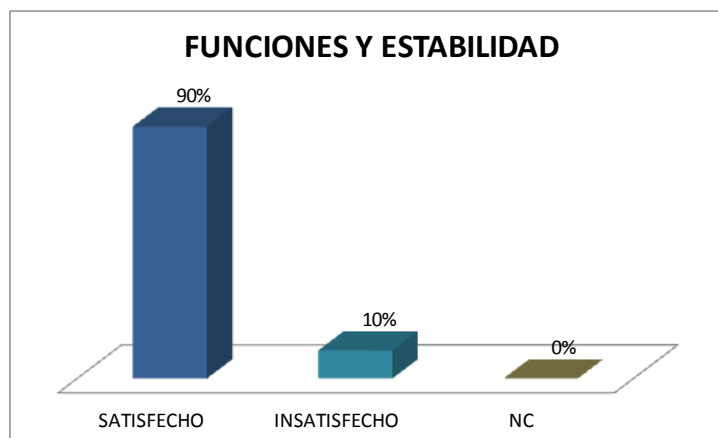
#### ■ FUNCIONES Y ESTABILIDAD

Respecto al tema de funciones y estabilidad, se ha considerado conveniente involucrar variables en función de la percepción que tiene el personal del Centro de Contacto acerca de:

- Acoso laboral.
- Estabilidad laboral en la empresa.
- Relación de los ascensos respecto a méritos o amistad.

En base a lo indicado, se obtuvieron los siguientes resultados:

**GRÁFICO 4.** Funciones y Estabilidad



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Como se observa, a pesar de que el personal se encuentra mayoritariamente satisfecho con el tema de funciones y estabilidad, y el

<sup>9</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Gráfico 2.3. Sistema que presenta mayores problemas.



10% presenta insatisfacción por aspectos como, inseguridad en lo referente a la estabilidad laboral dentro de la empresa y también porque consideran que algunos ascensos se los efectúa por amistad antes que por méritos.<sup>10</sup>

### ■ LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

Para una buena marcha del departamento, el liderazgo y la dirección que posea el Supervisor del Centro de Contacto, es un punto clave para que los agentes, direccionen su trabajo hacia la obtención de resultados.

Con esta visión, se han establecido la medición de las siguientes variables:

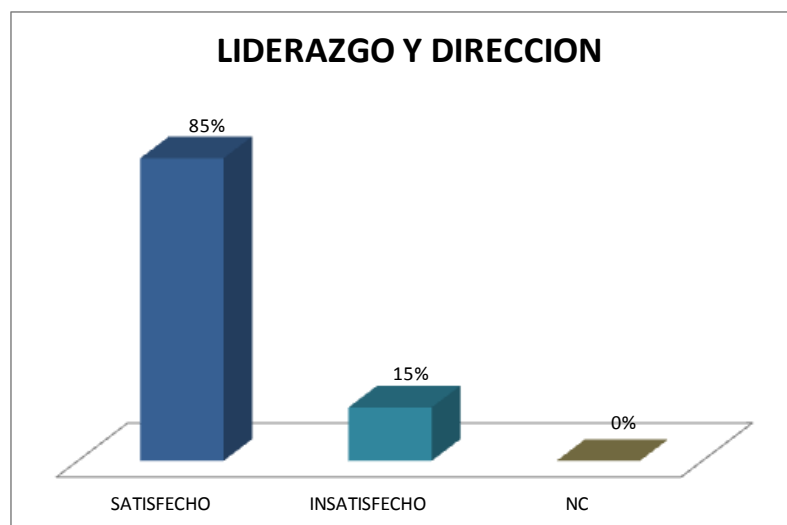
- Conocimiento sobre lo que el jefe inmediato espera del trabajo de cada agente.
- Preocupación del jefe inmediato por resolver conflictos del área.
- Contribución del jefe inmediato para generar un buen ambiente de trabajo.
- Planificación, coordinación y control de las actividades del departamento por parte del jefe inmediato.
- Liderazgo del jefe inmediato.
- Percepción de la manera en la que trabaja el jefe inmediato.
- Percepción de los conocimientos generales del jefe inmediato, básicamente en información para la resolución de requerimientos del departamento.

De acuerdo a estos atributos, los resultados se reflejan en el siguiente gráfico:

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.4. Funciones y Estabilidad.

**GRÁFICO 5. Liderazgo y Dirección**



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORACIÓN:** La Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 85% de los agentes se encuentran satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato, sin embargo sienten incertidumbre puesto que no saben que es lo que su jefe espera de ellos, además opinan que falta mayor preocupación de parte del supervisor para la resolución de conflictos ocasionados y finalmente consideran que el liderazgo del jefe inmediato podría mejorar, si éste toma en cuenta las sugerencias de los agentes.<sup>11</sup>

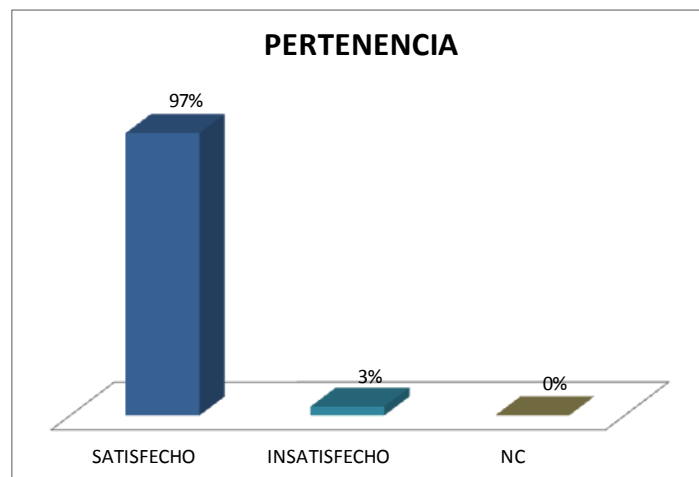
### ■ PERTENENCIA

La pertenencia dentro de un departamento y en general de la empresa como tal, juega un papel fundamental a la hora de desempeñar adecuadamente el trabajo, pues genera en el individuo mayor confianza y fidelidad hacia la organización; y en general, lo compromete a la optimización de recursos, enfocado a los resultados. Considerando de ésta manera, la evaluación de factores que involucren sentimientos de pertenencia hacia la institución, los que se detallan a continuación:

<sup>11</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.5. Liderazgo y Dirección.

- Nivel de compromiso con los objetivos estratégicos de la institución.
- Agrado con las actividades que se encuentra desempeñando actualmente.
- El trabajo que ejerce es un medio para alcanzar sus metas personales.
- Comparación de CENTROSUR frente a otras instituciones públicas.
- Nivel de fidelidad del personal con la empresa.
- Nivel de esfuerzo para que el éxito del departamento.
- Grado de satisfacción en el área de trabajo.

**GRÁFICO 6. Pertenencia**



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

En el gráfico se observa que, el 97% se siente parte de CENTROSUR, por lo tanto es fiel a la empresa, sin embargo, uno de los agentes considera que no le gusta las actividades que se encuentra desempeñando actualmente pues no está satisfaciendo sus necesidades de crecimiento personal, por lo que estaría dispuesto a dejar la organización por otro tipo de trabajo. <sup>12</sup>

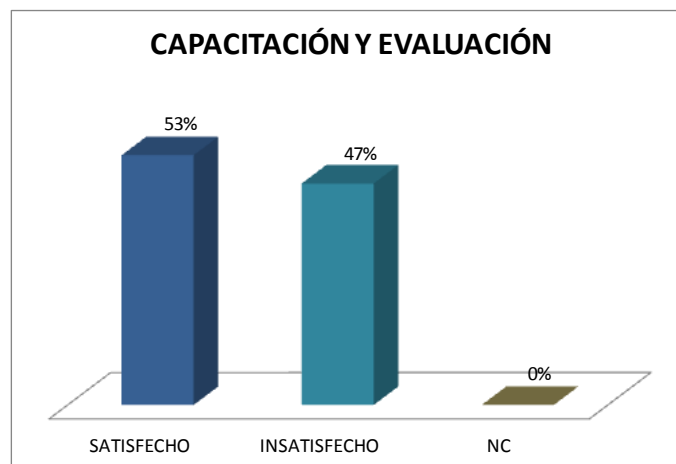
<sup>12</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.6. Pertenencia.

## ■ CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Contar con un personal capacitado, que se encuentre preparado en todos los ámbitos para la atención al cliente, forma parte del valor agregado que presta el Contact Center a la comunidad, esto acompañado de una constante evaluación de la atención, va a generar mayor calidad en el servicio prestado, lo que se refleja en la satisfacción de los clientes; sin embargo, el tema de capacitación ha sido poco atendido, para ello, se han establecido los siguientes parámetros de consulta:

- Nivel de importancia a la capacitación del personal.
- La capacitación está en función de las actividades que desempeña el personal.
- Nivel de atención a las necesidades de capacitación.
- Frecuencia con la que es capacitado el personal.
- Nivel de evaluación sobre la atención al cliente.
- Conformidad con la manera de evaluación de trabajo por parte del agente.

**GRÁFICO 7.** Capacitación y Evaluación



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Conforme a los resultados, se puede observar fácilmente que cerca de la mitad del personal se encuentra insatisfecho, debido a la falta de preocupación en el tema de capacitación, pues sus necesidades de





capacitación no han sido atendidas, además que la frecuencia de capacitación es anual; finalmente, en cuanto a la evaluación del trabajo, ése no ha sido muy marcado, pudiéndose mejorar el nivel de evaluación para incrementar los índices del servicio del Contact Center.<sup>13</sup>

### ■ REMUNERACIÓN, RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN

El tema de remuneración es un aspecto muy importante para el incentivo de los empleados, además el reconocimiento y la promoción que se sepa dar a cada uno de los miembros del Contact Center, formarán parte de la buena consecución de objetivos y seguir con una mejora continua.

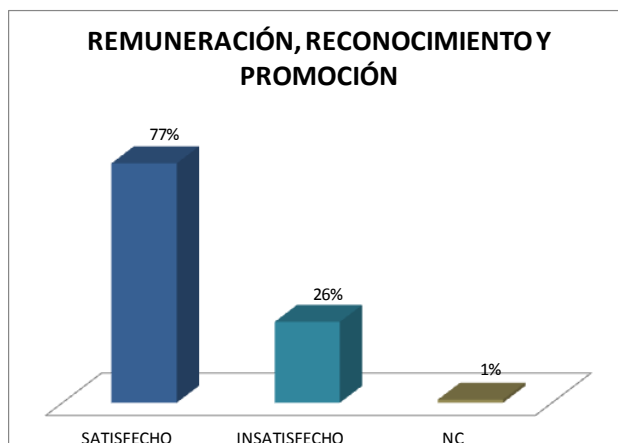
Dentro de éste panorama, se evaluarán las siguientes temáticas:

- Oportunidades de carrera en la empresa.
- Capacitación por parte de la empresa para que los empleados sean promovidos.
- Los empleados han efectuado sugerencias de mejora continua.
- Nivel de aceptación de las sugerencias de mejora.
- Proporcionalidad entre la carga laboral y su remuneración.
- Calificación del salario frente a los demás de otras instituciones.
- Facilidad para resolver problemas de pagos de remuneración.
- Apoyo de la empresa para el crecimiento personal y laboral de los empleados.
- Influencia del trabajo en la vida familiar.
- Tipos de incentivos para el departamento del Centro de Contacto.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.7. Capacitación y Evaluación.

**GRÁFICO 8.** Remuneración, Reconocimiento y Promoción



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

El 26% del personal, no se encuentra conforme con algunos aspectos como la falta de capacitación a los empleados para ser promovidos, a más de la falta de reconocimiento en las sugerencias de mejora continua; por otro lado, los empleados del Contact Center, consideran que no hay proporcionalidad entre la carga laboral y la remuneración que perciben actualmente, y por lo tanto califican el salario como igual o menor a los de las demás empresas públicas.<sup>14</sup>

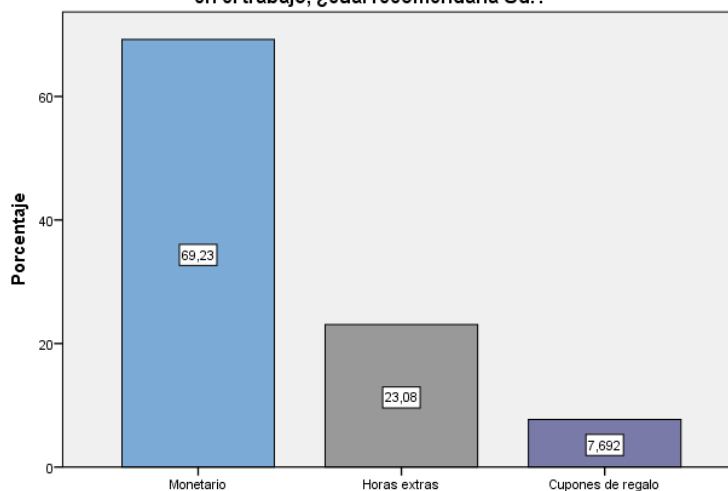
Con el afán de mejorar el nivel de servicio, se ha considerado la posibilidad de implementar un sistema de incentivos, basado fundamentalmente en el rendimiento laboral de cada uno de los agentes, de esta manera se trata de estimular al personal a mejorar cada vez más, a la vez que se está satisfaciendo de mejor manera al cliente.

De esta manera, los agentes han considerado que la primera opción de incentivo sería el monetario, adicional a éste, opinan que sería importante que se estimule al agente con la prioridad para horas extras; y finalmente, mencionar que un buen mecanismo de incentivo es la entrega de cupones de regalo, como por ejemplo: entradas al cine, órdenes de compra, entre otros.

<sup>14</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.8. Remuneración, Reconocimiento y Promoción.

### GRÁFICO 9. Sistema de Incentivos

Si se implementara un sistema de incentivos para que Ud. mejore su rendimiento en el trabajo, ¿cuál recomendaría Ud.?

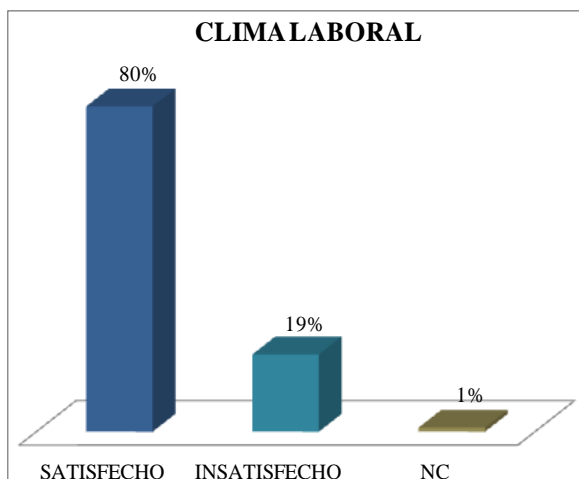


FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

En resumen, una vez que se han consolidado todos los datos, se puede observar que el nivel general de satisfacción con el clima laboral es el 80%, a pesar de esto, el 19% siente insatisfacción con algunos aspectos, principalmente por las condiciones de trabajo y la capacitación del personal.<sup>15</sup>

### GRÁFICO 10. Clima Laboral



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

<sup>15</sup> Ver Anexo 2. Clima Laboral, revisar resultados en Tabla 2.9. Clima Laboral Consolidado.



## **2.1.2. SERVICIO**

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur se enfoca primordialmente a la satisfacción del cliente tanto interno como externo, y busca cubrir sus expectativas de forma integral, mediante la compresión profunda y permanente de las necesidades y expectativas; de esta manera, en el Contact Center se suministra información veraz, clara, precisa y oportuna acerca de los servicios que actualmente presta CENTROSUR.

### **2.1.2.1. ATENCIÓN TELEFÓNICA**

#### **2.1.2.1.1. INDICADORES**

En cuanto a la atención telefónica brindada por parte de CENTROSUR, se ha considerado conveniente presentar un análisis comparativo de los indicadores de gestión del Contact Center entre el periodo del 2009 al primer trimestre de 2015, éste análisis no incluye el total de llamadas salientes, ya que la mayoría de campañas se las realiza en forma manual, por lo que no hay estadísticos precisos para el análisis.

En la siguiente tabla se presenta un resumen anual del total de llamadas entrantes, así como del promedio mensual de llamadas atendidas, no atendidas, tiempos promedios de conversación, nivel de servicio y total de llamadas entrantes; cabe indicar que para el análisis, se excluyó el total de llamadas registrado en los meses de estiaje (2009 y 2010), pues en estos meses existió un considerable incremento del volumen de llamadas, lo que infiere en la tendencia normal de llamadas registradas.

Así también se irán analizando cada uno de los componentes de las llamadas ACD registradas, con la finalidad de resaltar la incidencia de cada una de las variables dentro del servicio prestado actualmente mediante el 136, como uno de los medios masivos de comunicación que posee la empresa.



**TABLA 1.** Indicadores Atención Telefónica

TOTAL LLAMADAS ENTRANTES ACD PERÍODO 2009-2015					
AÑO	Llamadas Atendidas	Llamadas No Atendidas	Nivel de servicio (80/20)	Tiempo Medio Conversación (ss:ss)	TOTAL LLAMADAS ACD ANTENDIDAS + NO ATENDIDAS
2009	324,266	51,384	82%	52	375,650
2010	261,645	31,180	85%	59	292,825
2011	226,760	34,917	79%	86	261,677
2012	234,473	59,098	71%	95	293,571
2013	218,494	44,356	76%	93	262,850
2014	217,674	46,377	72%	96	264,051
2015	58,820	22,831	58%	100	81,651
PROMEDIO MENSUAL LLAMADAS ENTRANTES ACD PERÍODO 2009-2015					
AÑO	Llamadas Atendidas	Llamadas No Atendidas	Nivel de servicio (80/20)	Tiempo Medio Conversación (ss:ss)	TOTAL LLAMADAS ACD ANTENDIDAS + NO ATENDIDAS
2009	27,022	4,282	82%	52	31,304
2010	21,804	2,598	85%	59	24,402
2011	18,897	2,910	79%	86	21,806
2012	19539	4925	71%	95	24464
2013	18,208	3,696	76%	93	21,904
2014	18140	3865	72%	96	22004
2015	19,580	8,184	55%	101	27,765

FUENTE: BCMS Report  
ELABORACIÓN: La Autora

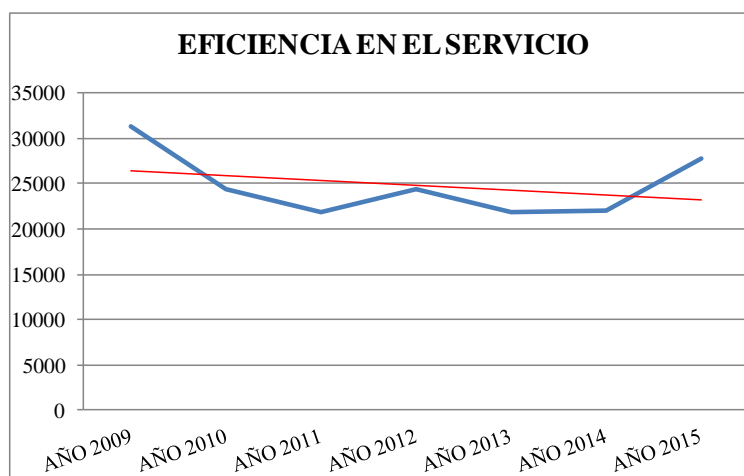
#### 2.1.2.1.2. LLAMADAS ACD

El sistema ACD, es la base de las operaciones de inbound o llamadas entrantes, es decir, la función principal es receptar las llamadas, transferir a los agentes y, en caso de que éstos se encuentren ocupados, hace una cola de espera de llamadas.

## ■ EFICIENCIA EN EL SERVICIO

La eficiencia en el servicio se basa en el total mensual de llamadas ingresadas, pudiéndose observar que la línea de tendencia es ascendente, por lo que, demuestra un incremento permanente del volumen de ingreso de llamadas; por otro lado, una de las razones fundamentales para que este incremento se vaya dando, es la permanente gestión que se está realizando para resolver el mayor número de requerimientos del cliente al primer contacto, evitando de esta manera su movilización innecesariamente a las instalaciones y solventando sus consultas con una sola llamada.

**GRÁFICO 11.** Eficiencia en el Servicio



**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

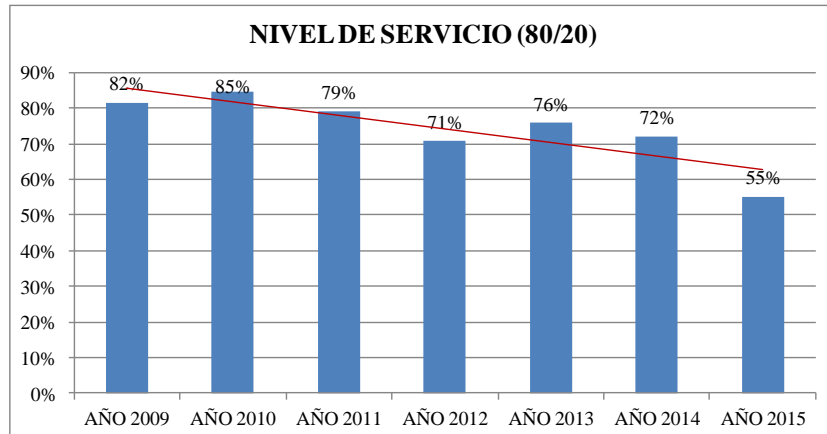
## ■ CALIDAD EN EL SERVICIO

Las nuevas actividades que día a día se vienen realizando en el Contact Center, más el incremento en el volumen de llamadas y tiempos de conversación, esto sumado a la falta de un análisis de la cantidad de agentes necesarios para cumplir con los estándares de calidad establecidos; ha generado que el porcentaje (80/20) del nivel de servicio, tenga una tendencia descendente como se lo observa en el gráfico, situación que afecta directamente a los indicadores de la gestión del



personal del Contact Center, en especial cuando hay emergencias energéticas, que producen que el ingreso de llamadas se incremente, superando así la capacidad operativa, como consecuencia es un bajo nivel de servicio.

**GRÁFICO 12. Nivel de Servicio**

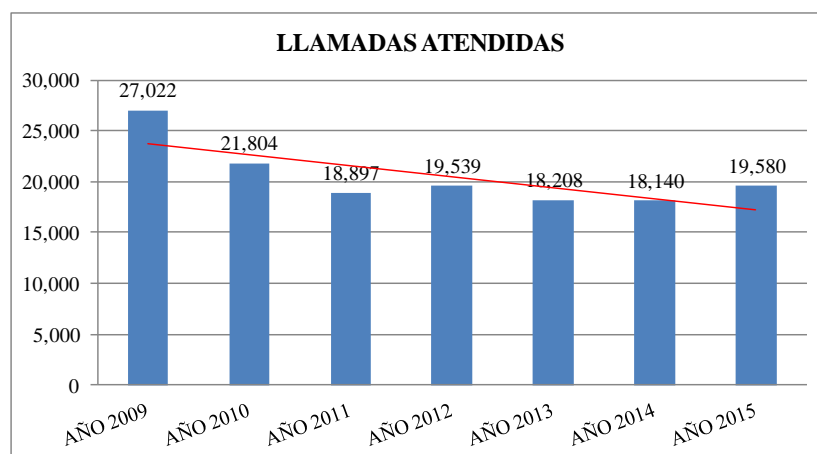


**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ LLAMADAS ACD ATENDIDAS

**GRÁFICO 13. Llamadas ACD Atendidas**



**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

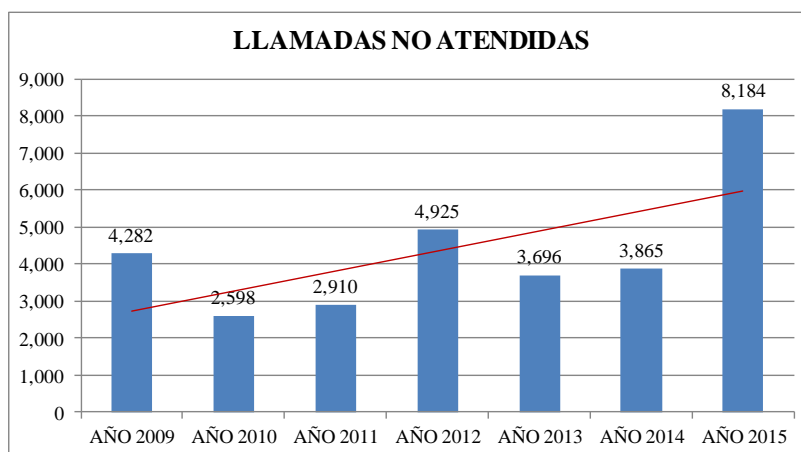
Como se observa en el gráfico, la tendencia de la cantidad de llamadas atendidas es constante, esto se debe a la manera como se estructuró la

cantidad de agentes en función del ingreso de llamadas por hora, de tal manera que en horas pico se tenga el mayor número de agentes para poder atender el mayor número de llamadas ajustándose a los estándares de calidad establecidos.

#### ■ LLAMADAS ACD NO ATENDIDAS

En cuanto a las llamadas no atendidas, se registra una línea de tendencia ascendente, básicamente estas llamadas no han sido atendidas debido al incremento de actividades, tiempos medios de conversación y la cantidad limitada de agentes, a pesar de ello, se ha procurado que la mayor cantidad de llamadas sean resueltas al primer contacto; sin embargo se tiene un considerable nivel promedio de abandono del 15.37%, a lo que se debería aportar las estrategias necesarias para reducir el número de llamadas perdidas y a su vez incrementar el nivel de servicio prestado por el Contact Center de CENTROSUR.

**GRÁFICO 14. Llamadas ACD No Atendidas**



**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ TRANSFERENCIA DE LLAMADAS

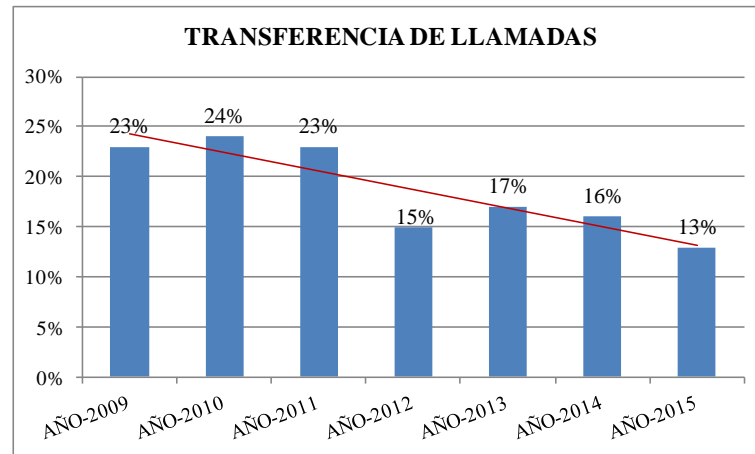
El porcentaje de transferencia de llamadas ha ido reduciéndose considerablemente hasta la fecha, permitiendo reducir carga de trabajo al





personal de Servicio al Cliente principalmente, el gráfico inferior presenta el comportamiento del porcentaje de llamadas transferidas, como se puede notar hay una reducción importante de esta variable.

**GRÁFICO 15. Porcentaje de Transferencia de Llamadas**

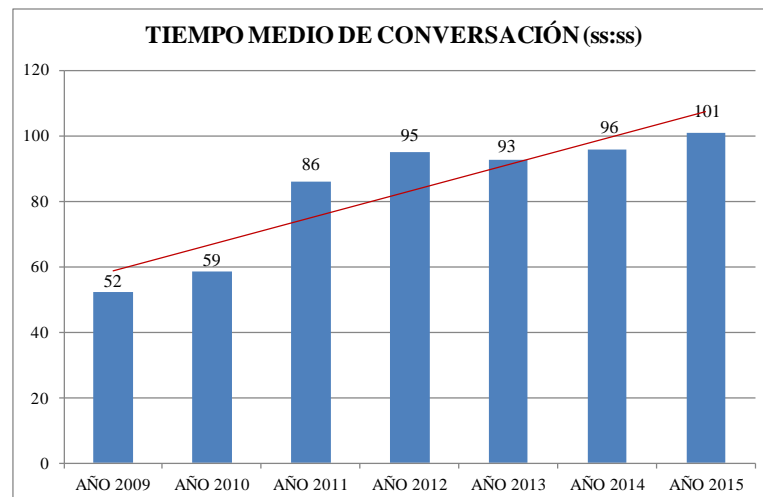


**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ TIEMPO PROMEDIO DE CONVERSACIÓN

**GRÁFICO 16. Tiempo Promedio de Conversación**



**FUENTE:** Indicadores Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

La gráfica presenta el comportamiento de los tiempos medios de atención (conversación) entre el agente y el cliente, la tendencia de esta variable



es ascendente, esto ha permitido que los agentes ocupen más tiempo en cada llamada y como consecuencia un incremento de llamadas en espera y llamadas no atendidas, que forzosamente desencadenan en un bajo nivel de servicio.

Existen varias razones por las que los tiempos medios de conversación se han incrementado permanentemente, los más importantes se detallan a continuación:

- El incremento de las actividades como la incorporación del servicio de internet y por varios proyectos del área de comercialización que se ha solicitado se gestione telefónicamente con la finalidad de resolver estos requerimientos del cliente al primer contacto.
- A partir del mes de junio de 2012 los agentes empiezan a dar soporte técnico de internet, denominado de primer nivel, soporte básico que poco a poco se fue incrementado hasta llegar a resolver requerimientos mucho más complejos de este servicio, debido a que la capacitación en cuanto a ésta actividad ha sido básica. Es importante indicar que, los tiempos de conversación al inicio fueron mucho más altos a los que se tiene en la actualidad, esto hasta que los agentes adquieran todos los conocimientos, habilidades y destrezas para dar correctamente este soporte de primer nivel.
- En el año 2012 se inician campañas de socialización del Plan Renova y de Actualización de Datos, por lo que el tiempo promedio de conversación ha ido incrementando, dados los datos que se deben realizar para brindar atención a estos requerimientos.
- A finales del año 2014, se inicia con el Programa de Cocción Eficiente por lo que existe un auge en cuanto a llamadas telefónicas por parte de los clientes con el fin de obtener mayor

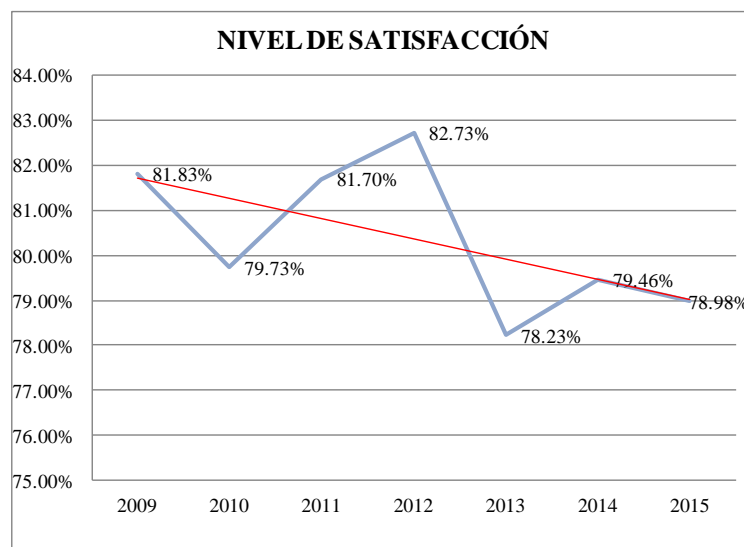


información, de esta manera se incrementan notablemente los tiempos de conversación.

### ■ ÍNDICES DE SATISFACCIÓN

Ajustándose a los requerimientos propios de CENTROSUR y bajo las consideraciones de CONELEC, la empresa realiza semestralmente encuestas de satisfacción al cliente, para evaluar el nivel de servicio brindado por parte de los departamentos de Atención al Cliente y el Contact Center, dicho estudio se realiza de manera externa por parte de la Consultora ADVANCE; de esta forma, se analizan los resultados obtenidos en función concreta de las variables involucradas en la atención telefónica del Contact Center, durante periodo del 2009 hasta el primer trimestre del año en curso.<sup>16</sup>

**GRÁFICO 17. Nivel de Satisfacción Contact Center**



**FUENTE:** Encuestas Internas CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Es importante resaltar que a partir del año 2010, fecha en que el Contact Center pasó a formar parte de la Dirección de Comercialización y se dividió el personal, se ha mejorado temas como: acceso a la comunicación telefónica con la empresa, el nivel de cortesía del personal

<sup>16</sup> Ver Anexo 3. Satisfacción del Cliente.



y la explicación brindada por parte de los agentes; a pesar de que, en el último año éste último parámetro ha disminuido, por lo que se tendría que capacitar de mejor manera al personal para fortalecer el indicado factor de atención al cliente.

#### ■ EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE – CIER

La medición de la satisfacción de los clientes es evaluado mediante la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), este organismo internacional realiza encuestas de manera anual a clientes residenciales de todas las empresas distribuidoras asociadas a este organismo.

Esta encuesta regional de Satisfacción del Cliente, permite conocer el grado de satisfacción de los clientes con la calidad del producto y de los servicios prestados por la respectiva distribuidora; y, además genera índices que hagan viable la comparación de esos resultados entre todas las distribuidoras, con el fin de generar una matriz de apoyo para la definición de acciones de mejoría.

Las áreas consideradas en la encuesta son:

**CUADRO 2.** Variables Encuesta CIER

ÁREAS	VARIABLES
Calidad Percibida	Suministro de Energía
	Información y Comunicación con el cliente
	Factura de Energía
	Atención al Cliente
	Imagen
Valor Percibido	Precio

**FUENTE:** CIER

**ELABORACIÓN:** La Autora

Para cada variable existe un indicador que se refiere a las áreas de calidad (IDAR), bajo esta perspectiva, lo concerniente al servicio prestado por el personal del Contact Center de CENTROSUR se engloba en la categoría de Atención al Cliente.



De acuerdo al último informe emitido por la CIER, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. ha obtenido un índice de satisfacción del 60.6%, en donde se engloba la calificación a la atención telefónica, actualmente se cuenta con un índice global IDAR del 86.7%; sin embargo, no se puede obtener una calificación concreta al tema de atención del Contact Center, por lo que no se puede hablar de un nivel de satisfacción respecto sólo a esta variable.

**TABLA 2. Resultado Satisfacción –CIER–**

CENTROSUR-EC - Margen de error: 5%					
Indices	Indice 2012	Indice 2013	Indice 2014	Diferencia (2014 - 2013)*	IAOP*
<b>IDAR - Atención al consumidor</b>	63.6	75.8	76.2	0.5	0.6%
IDAT - Facilidad para entrar en contacto con la empresa cuando necesita pedir informaciones o servicios	68.4	81.2	80.9	-0.3	-0.4%
IDAT - Tiempo de espera hasta ser atendido, es decir, el tiempo en filas o esperando en un teléfono	52.6	71.7	71.0	-0.7	-1.0%
IDAT - El tiempo que dura la atención - agilidad de los empleados en el momento de la atención al consumidor	63.9	72.1	74.4	2.3	3.2%
IDAT - Habilidad (autonomía, flexibilidad) del empleado (persona que atiende) para dar respuesta al consumidor	68.2	76.9	77.3	0.4	0.6%
IDAT - Conocimiento que los empleados tienen sobre el tema	75.8	83.6	85.5	1.9	2.2%
IDAT - Claridad de la información brindada por el personal que atiende (facilidad de comprensión de las informaciones dadas por las personas que atienden)	72.7	77.6	76.5	-1.1	-1.4%
IDAT - Calidad de la atención, en cuanto a la cortesía, respeto y amabilidad con el consumidor	72.9	82.7	72.7	-10.0	-12.1%
IDAT - Plazo informado por la empresa al consumidor para la realización de los servicios solicitados	56.9	73.4	74.0	0.6	0.8%
IDAT - Solución definitiva del problema, es decir, resolver el problema de una vez (no necesita hacer el pedido otra vez).	54.4	69.5	76.2	6.7	9.6%
IDAT - Cumplimiento de los plazos informados por la empresa de energía para resolver las solicitudes	53.9	69.5	75.1	5.6	8.1%
ISPRES - Índice de satisfacción con el precio percibido	18.8	29.2	31.0	1.7	0.1
ISC - Índice de satisfacción del consumidor	44.9	57.6	60.6	3.0	0.1
IESC - Índice de excelencia	14.3	18.2	20.7	2.5	0.1
IIC - Índice de insatisfacción del consumidor	19.9	13.1	14.7	1.7	0.1
ISG - Índice de satisfacción general	76.4	84.2	86.7	2.5	0.0

**FUENTE: CIER**

**ELABORACIÓN: CIER**

### 2.1.2.2. REDES SOCIALES

En cuanto a redes sociales, el incremento de seguidores ha sido notable, teniendo en cuenta que mediante este canal de comunicación, los clientes pueden interactuar con la empresa e igualmente, CENTROSUR, constantemente se encuentra actualizando información importante para los usuarios.

A la actualidad, facebook ha tenido mayor acogida por parte de los usuarios, con un total de 11.841 me gusta en la página oficial de la empresa, este número va creciendo constantemente, dado que es una de las redes sociales que mayormente se está manejando por parte de los clientes, además, como se observa en la imagen, se mantiene una importante interacción mediante las publicaciones que realiza CENTROSUR, lo que permite que la información que se comunica por parte de la empresa llegue efectivamente hacia los consumidores.

IMAGEN 1. Estadísticas Facebook



FUENTE: Estadísticas Facebook

ELABORACIÓN: Facebook

Otra de las redes que maneja CENTROSUR es Twitter, cuenta que registra 4.562 seguidores, que, al igual que Facebook, la cantidad de

seguidores se incrementa continuamente; una observación importante es que mediante esta red social, los clientes interactúan mucho más seguido para notificar irregularidades o problemas en el servicio, lo que no sucede regularmente con Facebook.

**IMAGEN 2.** Estadísticas Twitter



**FUENTE:** Twitter CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** Twitter

### 2.1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente, el uso de una tecnología inteligente es un factor determinante para la comunicación de la empresa, tanto internamente como hacia el cliente, por lo que cualquier cambio o innovación va a influir directamente en la organización.

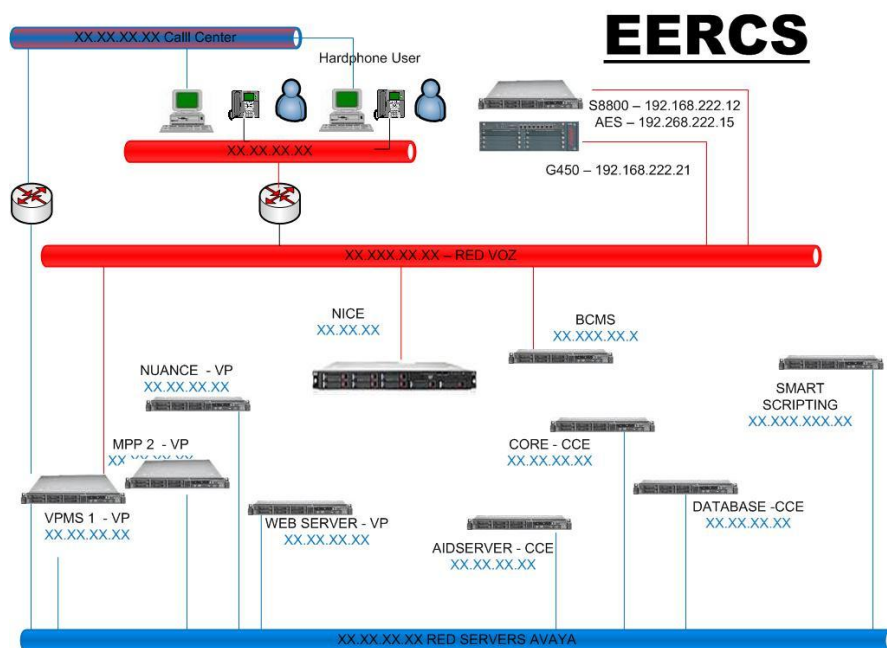
Teniendo como precedente los avances tecnológicos, CENTROSUR ha implementado una plataforma moderna que va a la par de las necesidades del Contact Center, AVAYA Contact Center Express (CCE), es una suite que trabaja sobre Microsoft Windows que da un giro total al concepto de un Call Center convencional, evolucionando a un sistema con herramientas multimedia que permiten mayor interactividad.

### 2.1.3.1. ARQUITECTURA DE LA PLATAFORMA AVAYA

Para una excelente operatividad de la plataforma AVAYA se han tenido en cuenta varios aspectos como los flujos ACD, la configuración del IVR, licencias, entre otros factores; a continuación se detalla los componentes con los que se opera actualmente en el Contact Center:

- La versión del contact center es básica.
- Se ha Implementado flujos de ACD para un Call center de 12 posiciones con una arquitectura de Communication Manager 5.x en G450 + S8800.
- La interfaz para usuario final para los agentes es el CCE 4.1 instalado en computadores, con sistema operativo Windows XP.
- El Contact Center cuenta con:
  - Hardware: CM 5.x en G450+S8300
  - Licencia para Call Center Elite
  - 14 Licencias Elite

IMAGEN 3. Red Servers AVAYA



FUENTE: AVAYA  
ELABORACIÓN: AVAYA





### 2.1.3.2. ARQUITECTURA DEL CONTACT CENTER EXPRESS

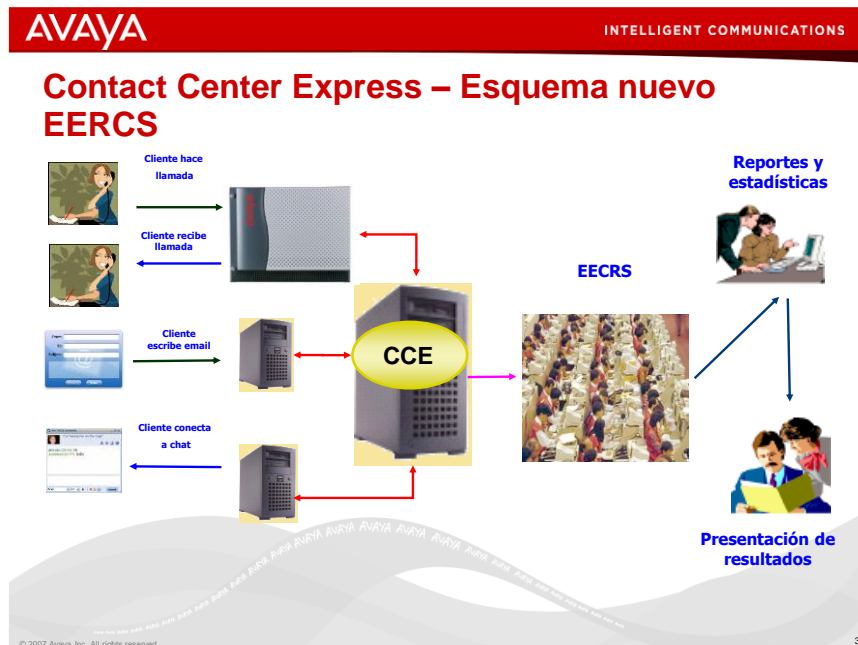
#### INSTALACIÓN DE CCE

Para el manejo de las campañas programadas a realizarse en el Contact Center se realizaron las siguientes actividades:

- Instalación del CORE del CCE
  - Media director
  - License Server
  - Application Management
  - Configuration Server
  - Interaction Data Server
  - Voice Server
- Instalación de los componentes en el Server para campañas email y Chat.
  - Media Gateway
  - Media web Chat Gateway
- Instalación página de Chat en el servidor de Chat establecido por la empresa.
- Instalación del componente Desktop y configuración de administración.
- Integración entre el AES y el CCE Desktop para mostrar información en Inbound.
- Aplicación receptora de información telefónica
  - Información a pasar
  - Método a usar (URL, exe, bat, Socket, sentencia SQL)
- Red Corporativa:
  - Los puertos de los switches están configurados a 100Mbps/Full Duplex, autoneg=off.
  - El servidor CCE se encuentra conectado a la red corporativa.

- Configuración del Desktop para recibir las campañas de email, Chat, SMS y Callback

IMAGEN 4. Esquema Contact Center Express



FUENTE: AVAYA  
ELABORACIÓN: AVAYA

A través del Contact Center de CENTROSUR se están realizando las siguientes operaciones:

#### ■ OPERACIÓN INBOUND

Se refiere a las llamadas entrantes, actualmente se trabajo con cuatro skills o tipo de llamada, correspondiente a un VDN (comandos de llamada); a estos skills se los puede asignar prioridades de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada uno de los agentes.

Los tipos de llamada que se encuentran en producción se detallan a continuación:

1. **SKILL 1** ⇒ Operadora
2. **SKILL 2** ⇒ Servicio Eléctrico
3. **SKILL 3** ⇒ Servicio de Telecomunicaciones



4. **SKILL 4**  $\Rightarrow$  Venta de Telecomunicaciones (fuera de servicio)

5. **SKILL 5**  $\Rightarrow$  Cocinas de Inducción

#### ■ OPERACIÓN OUTBOUND

Se refiere a la campaña saliente preview o predictiva, es decir automática.

#### 2.1.3.3. CONFIGURACIÓN DEL ACD

Al interior de la empresa se podrán conocer los VDN (números de identificación de servicio), los que enrutan a cada servicio, para que sean usados en lugar de utilizar los números de acceso externos.

Con la finalidad de contar con agentes que sean soporte (backup) para todos los grupos, la distribución se hará por experiencia (EAD-LOA) para todos los servicios; además se ha configurado la funcionalidad de AutoAnswer para los agentes de todas las campañas, por lo que el uso de diademas es obligatorio en su labor diaria.

El sistema está configurado de manera que se puede realizar el “call blending”, es decir, mezclar las funciones de “Inbound” y “Outbound”, con el fin de lograr la optimización de recursos; el supervisor podrá utilizar, en un determinado momento, algunos agentes de "inbound" para realizar llamadas de "outbound", maximizando de esa forma los esfuerzos en las campañas salientes de gestión de cartera, actualización de datos, encuestas de satisfacción y demás campañas determinadas.

#### ■ ATENCIÓN PERSONALIZADA

Esta opción permite al cliente acceder a la comunicación directa con los agentes del Contact Center, configurándose las opciones de la siguiente manera:

- Servicio Eléctrico
- Consulta o Contratación Servicio de Internet



- Soporte técnico de Internet

Para el servicio eléctrico, se atenderán consultas de valores de planilla, estados de solicitudes, además se receptarán reclamos acerca del servicio eléctrico, alumbrado público y daños en equipos eléctricos. En caso de no contar con agentes activos, se pondrá la señal de ocupado.

Dentro del servicio de telecomunicaciones, actualmente el Contact Center se encuentra atendiendo las consultas del servicio y brinda información acerca de los paquetes de internet ofrecidos por la empresa, además facilita el servicio de Soporte Técnico de internet; si no hay agentes logueados, la llamada se enrutará a un único número de celular definido para atender los requerimientos de los clientes. Para todos los casos, el Contact Center, opera las 24 horas del día, los 365 días del año.

#### ■ CONSULTAR PLANILLAS, REQUERIMIENTOS O TRÁMITES DE UN MEDIDOR

Mediante esta opción, el cliente puede optar de manera remota e interactiva conforme a las consultas que desee realizar, pudiendo ser las siguientes:

- Planillas Adeudadas
- Requisitos de Servicios
- Estado de Trámite de un Medidor

De esta manera, el cliente de acuerdo a las instrucciones, deberá ingresar en la opción correspondiente e introducir la información necesaria para solventar el requerimiento solicitado.

#### ■ COMUNICARSE DIRECTAMENTE CON UN FUNCIONARIO

Esta opción se refiere a la transferencia de llamadas a funcionarios de CENTROSUR, siempre y cuando conozca el número de extensión, para ello actualmente se está operando de 08h00 am – 16h30 pm (aplica



feriados); de esta manera, cuando el cliente llama fuera de horario del personal administrativo, se presenta un mensaje de fuera de horario.

#### ■ COCINAS DE INDUCCIÓN

A través de esta opción, el cliente podrá acceder a información referente al Programa de Cocción Eficiente (PEC), esto se realizará mediante la atención personalizada con los agentes del Contact Center, quienes brindarán toda la información acerca de las cocinas de inducción y los beneficios que obtienen al cambiarse a este programa.

#### ■ TIEMPOS DE ESPERA

Se pueden configurar mensajes de espera, anuncios promocionales de la empresa y música de fondo para ser escuchados por el cliente mientras espera para ser atendido. Estos se pueden modificar de acuerdo a las necesidades de la empresa, y no superarán los 20 segundos.

#### 2.1.3.4. CONFIGURACIÓN DEL IVR

El IVR (Respuesta Interactiva de Voz), algunas veces denominado como operadora automática, es el sistema que contesta las llamadas con un mensaje corporativo y da la opción de marcar las alternativas existentes actualmente, tal como se indicó en el punto anterior.

Para el Contact Center, esta aplicación IVR se encuentra configurada de la siguiente manera:

#### **Aplicación IVR ➡ Consulta de Planillas, Requisitos o Trámites de un Medidor**

El cliente podrá efectuar de manera interactiva consultas del servicio eléctrico, como: valores de planillas, requisitos de nuevos servicios y consulta del estado de las solicitudes efectuadas; para ello, los clientes disponen del siguiente sub-menú:

##### 1. Planillas Adeudadas



2. Requisitos de servicio
3. Estado de trámite de Medidor

#### ■ CONSULTA DE PLANILLAS SERVICIO ELÉCTRICO

Ingresando el código de cliente, éste puede tener acceso a consulta de planillas con un máximo de 15 consultas.

#### ■ REQUISITOS DE SERVICIOS

Marcando el número correspondiente al servicio a consultar, el cliente puede acceder a los requisitos y casos especiales.

#### ■ ESTADO DE TRÁMITES DE UN MEDIDOR

La lógica será muy similar a la de consulta de planillas. Con el código de cliente, se puede acceder a consulta de los estados de su trámite.

### 2.1.3.5. APLICATIVOS UTILIZADOS

#### ■ SISTEMA DE ATENCIÓN Y REQUERIMIENTOS SAR

El Sistema Automático de Reclamos (SAR) se lo utiliza exclusivamente para temas referentes a quejas en el servicio, dentro de este sistema se desarrollan las siguientes actividades:

☞ Registro, consulta y seguimiento de reclamos técnicos:

- Servicio eléctrico
- Alumbrado público
- Quema de artefactos

☞ Registro y consulta de reclamos comerciales:

- Por error en la facturación
- Por error en la lectura
- Registro por consumo elevado
- Medidores que no están registrando



- Medidor roto
- Medidor sin sello
- Daño en el medidor
- Variaciones de voltaje ocasionadas por terceros
- Hurto de energía
- Quema de artefactos

#### ■ SISTEMA DE RECLAMOS E INTERRUPCIONES SRI

El SRI es un sistema interno en dónde se registran las interrupciones y los reclamos del servicio eléctrico, como un mecanismo de apoyo para la verificación del personal del Contact Center.

Las actividades que se realizan con este sistema son las siguientes:

- ☞ Consulta de interrupciones programadas y no programadas.
- ☞ Consulta de reclamos técnicos de servicio eléctrico y alumbrado público
  - Receptados
  - Despachados
  - Atendidos
  - Asociados
  - Transferidos a DICO
- ☞ Registro de reclamos técnicos de servicio eléctrico y alumbrado público cuando la falta de servicio es de varios clientes de un mismo sector.

#### ■ SISTEMA INFORMÁTICO DE TELECOMUNICACIONES SITEL

El SITEL, es un sistema netamente centrado al servicio de telecomunicaciones (internet), aquí generalmente se registran incidentes tanto del primer como segundo nivel, además de consultas y



reactivaciones de servicio; éstas y más actividades, se describen a continuación:

- ☞ Registro, consulta y atención de incidentes de primer nivel
- ☞ Registro y consulta de incidentes de segundo nivel
- ☞ Ingreso de solicitud para nuevo servicio
- ☞ Gestión para reactivación de servicio suspendido por mora
- ☞ Gestión por reclamos de facturación
- ☞ Consulta e información del estado del servicio
- ☞ Consulta e información de valores adeudados
- ☞ Gestión para reactivación de servicio suspendido por mora
- ☞ Gestión para reclamos por facturación
- ☞ Gestión para configuración de ruter
- ☞ Entrega de número de instalación al cliente

#### ■ SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN SICO

En cuanto al Sistema de Comercialización, éste guarda toda la información de las operaciones realizadas, además que contiene la base de datos de todos los clientes del área de concesión, por lo que en el Contact Center, se lo utiliza como fuente de consulta general, para la verificación la información que se detalla a continuación:

- ☞ Consulta general de clientes, consulta de todas las solicitudes y reactivación de solicitudes:
  - Nuevo servicio eléctrico
  - Cambio de medidor de energía y/o materiales
  - Reubicación del sistema de medición
  - Servicio eventual
  - Cambio de nombre del contrato de servicio
  - Cambio de tipo de tarifa
  - Nuevo servicio que requiere ampliación o modificación de red
  - Modificación de redes





- Suspensión temporal del servicio
- Suspensión definitiva del servicio eléctrico
- Suspensión del servicio eléctrico por falta de pago
- Hurto de energía
- Rotura de candados o sellos de seguridad
- Tarifa de la dignidad
- Tarifa de la tercera edad
- Tarifa por discapacidad
- Estado de trámite de una solicitud de servicio
- Estado de trámite de un reclamo presentado
- Valores adeudados por los servicio que brinda CENTROSUR
- Corte y reconexión
- Razones por la falta de servicio
- Cambio de tipo de tarifa
- Entrega de lecturas de medidor, para fines de facturación del servicio eléctrico
- Recepción de lecturas para facturación
- Actualización de datos del cliente (números telefónicos y cuenta de correo electrónico)

#### ■ SISTEMA DE GESTIÓN PLAN RENOVA

El sistema para la gestión del Plan Renova, permite ver la factibilidad que tiene el cliente para acceder al programa de renovación de refrigeradoras, de esta forma, dentro de este aplicativo, se realiza lo siguiente:

- Ingreso de solicitudes.
- Consulta, requisitos, casos especiales y pasos a seguir.

#### ■ SISTEMA DE CONSULTA GIS

El Sistema de Información Geográfica (GIS), permite la ubicación geo-referencial por código de cliente, pudiéndolo ubicar en el croquis de manera exacta. Con este sistema se realizan las siguientes actividades:

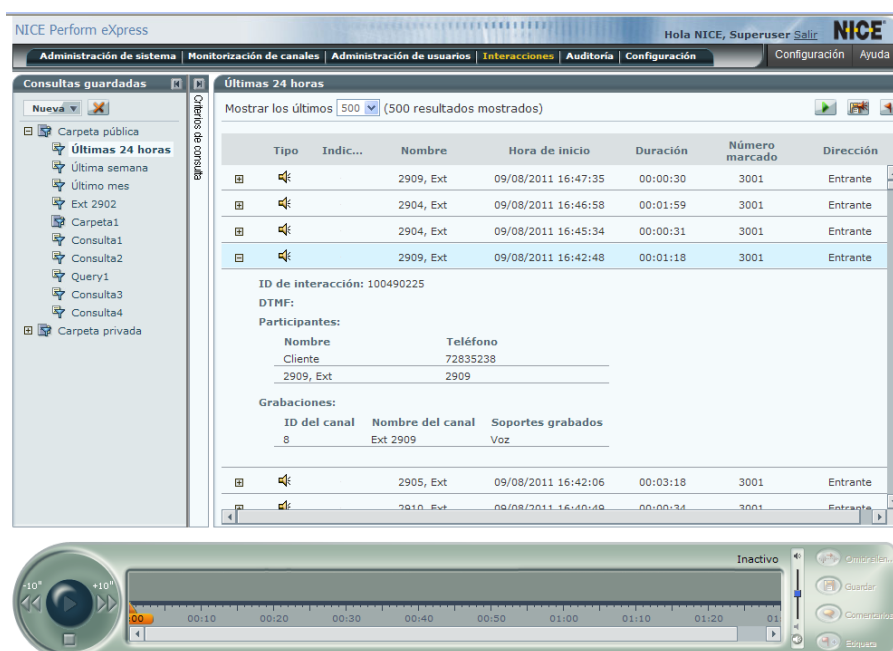
- Ubicación correcta de la dirección del cliente
- Visualización de alimentadores, ramales en media y baja tensión que se encuentran si servicio.
- Ubicación de transformadores suspendidos y determinación del sector afectado.
- Filtración de los alimentadores para establecer la magnitud del daño o suspensión, que permite ingresar los mensajes de emergencia al sistema telefónico.

### 2.1.3.6. APLICATIVOS AVAYA IMPLEMENTADOS EN EL CONTACT CENTER

#### ■ NICE PERFORM EXPRESS

NICE Perform Express, emplea aplicaciones que permite localizar grabaciones y reproducirlas, con datos como día, fecha, hora, extensión a la que entra la llamada, número del que llama el cliente, entre otros, de manera que se pueda garantizar el mejoramiento continuo de la calidad en la atención telefónica que brinda un agente de Contact Center.

**IMAGEN 5. NICE Perform Express**

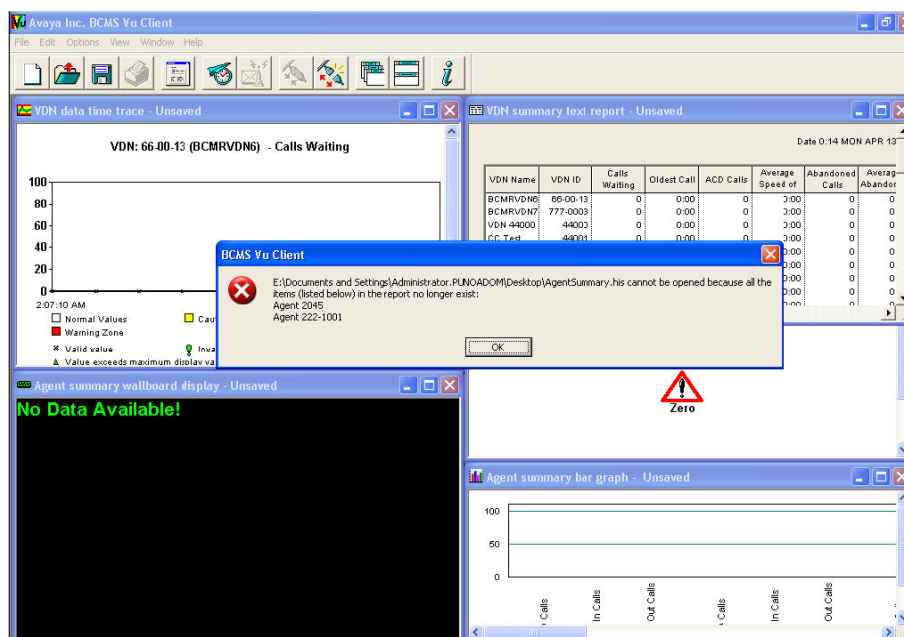


**FUENTE. AVAYA**  
**ELABORACIÓN. AVAYA**

## ■ BASIC CALL MANAGEMENT REPORTING DESKTOP

BCMS Report, es un aplicativo de AVAYA que permite generar reportes de todas las campañas inbound y outbound, tanto del ACD como del IVR, además de que proporciona los reportes en línea e históricos, ya sea por: hora, día, mes, semestre, año, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de igual manera con los reportes de los agentes; permitiendo con los resultados, procesar estadísticas que van a ser de apoyo para tomar decisiones, con la finalidad de minimizar cada día los tiempos de atención, permitiendo mantener y mejorar el nivel de servicio prestado.

IMAGEN 6. BCMS Report



FUENTE. AVAYA

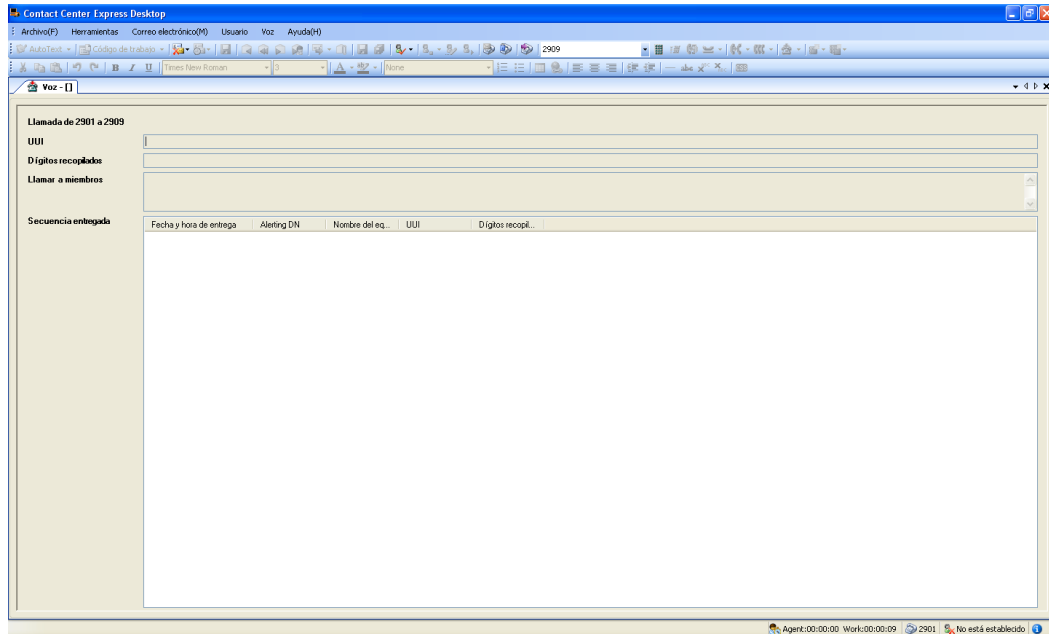
ELABORACIÓN. AVAYA

## ■ CONTACT CENTER EXPRESS DESKTOP

Contact Center Express Desktop, es un aplicativo que le permite al agente ingresar al sistema con su respectiva contraseña y usuario de tal manera que pueda loguearse y poder hacer uso de los diferentes estados del sistema para desempeñar correctamente su trabajo de atención telefónica, tanto en campañas inbound como campañas outbound.



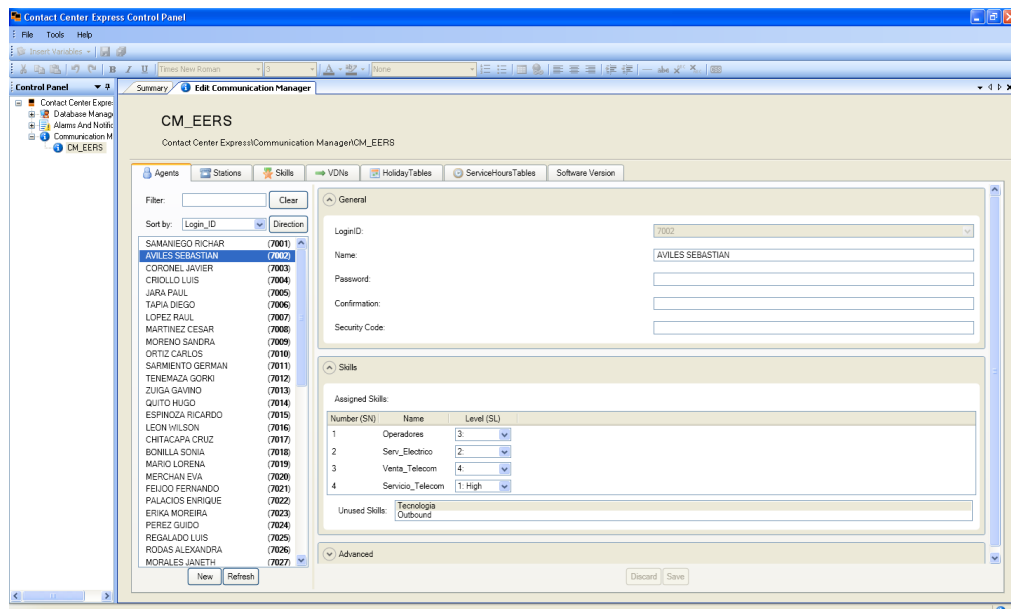
IMAGEN 7. Contact Center Express Desktop



FUENTE. AVAYA  
ELABORACIÓN. AVAYA

## CONTACT CENTER CONTROL PANEL

IMAGEN 8. Contact Center Control Panel



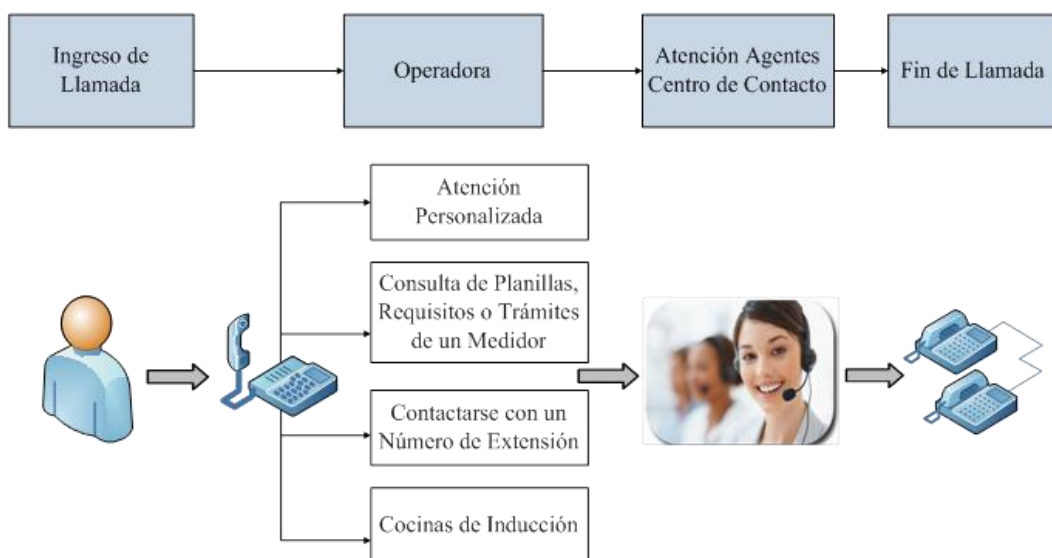
FUENTE. AVAYA  
ELABORACIÓN. AVAYA

Es un aplicativo que permite modificar las prioridades de atención telefónica de acuerdo a las habilidades y destrezas de cada uno de los agentes que se encuentran en campaña, es la herramienta que permite también cargar los archivos necesarios para proceder con las campañas outbound de manera automática. Esta herramienta cuenta con varias aplicaciones pero por el momento se están utilizando las dos que se mencionan.

## 2.2. DIAGRAMA DE FLUJO

El flujo mediante el cual se desarrolla la atención de una llamada telefónica, es ciertamente básico, iniciando desde el ingreso de la llamada del cliente, pasando por la operadora, en dónde se presentarán cuatro opciones al cliente, en base a cada caso, se direccionará la llamada, ya sea directamente con un agente o por medio del sistema automático, dando por terminada la llamada.

**FIGURA 4.** Flujograma Contact Center



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora



Cabe indicar que, actualmente no se han levantado ni registrado los procesos por tipo de llamada del Contact Center dentro del Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., siendo de mucha importancia para la estandarización de la atención al cliente.

### 2.3. FODA CONTACT CENTER

Con el resultado del diagnóstico y análisis de los datos se ha efectuado la evaluación del del Contact Center, su entorno y el área en la cual se desenvuelve a fin de definir los factores críticos; y, de esta manera establecer los cambios que irán en beneficio tanto del cliente externo como interno.

#### 2.3.1. FODA SIMPLE

CUADRO 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal con experiencia en las actividades del Contact Center.</li><li>• Conocimiento del funcionamiento del sector eléctrico.</li><li>• Predisposición a los cambios y flexibilidad del personal, en cuanto a horarios y disponibilidad.</li><li>• Personal comprometido con los</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plataforma básica para el funcionamiento del Contact Center.</li><li>• Falta de personal necesario para la atención telefónica eficiente.</li><li>• Personal desmotivado.</li><li>• Falta de registro actualizado de los procesos y procedimientos de la Dirección Comercial.</li><li>• Falta de capacitación al personal</li></ul>



<p>objetivos de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de compañerismo.</li><li>• Utilización de herramientas informáticas adecuadas.</li><li>• Infraestructura adecuada a las necesidades del departamento.</li><li>• Buen nivel de aceptación e interacción en redes sociales.</li><li>• Alto nivel de satisfacción por parte de los clientes con el servicio prestado por el Contact Center.</li></ul>	<p>del Contact Center.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo nivel de respuesta a los requerimientos del Contact Center de las áreas vinculadas directamente con el departamento.</li><li>• Falta de socialización de las actividades que se realizan en el Contact Center.</li><li>• Ausencia de un plan de seguimiento de requerimientos presentados por los clientes.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de gestión de la CENTROSUR reconocido a nivel nacional.</li><li>• Estandarización nacional de sistema comercial eléctrico.</li><li>• Políticas estatales positivas, a través del Plan Maestro de Electrificación, para la unificación de distribuidoras del sector eléctrico.</li><li>• Alto crecimiento de clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio en las políticas del sector eléctrico relacionadas a la calidad del servicio.</li><li>• Incertidumbre por estabilidad gubernamental.</li><li>• Cambios en la legislación laboral.</li></ul>

FUENTE: Contact Center CENTROSUR

ELABORACIÓN: La Autora



### 2.3.2. FODA CRUZADO

CUADRO 4. Matriz FODA Cruzado

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Personal con experiencia en las actividades del Contact Center.	1. Plataforma básica para el funcionamiento del Contact Center.
	2. Conocimiento del funcionamiento del sector eléctrico.	2. Falta de personal necesario para la atención telefónica eficiente.
	3. Predisposición a los cambios y flexibilidad del personal, en cuanto a horarios y disponibilidad.	3. Personal desmotivado.
	4. Personal comprometido con los objetivos de la Empresa.	4. Falta de registro actualizado de los procesos y procedimientos de la Dirección Comercial.
	5. Alto nivel de compañerismo.	5. Falta de capacitación al personal del Contact Center.
	6. Utilización de herramientas informáticas adecuadas.	6. Bajo nivel de respuesta a los requerimientos del Contact Center de las áreas vinculadas directamente con el departamento.





<b>FACTORES</b>		7. Infraestructura adecuada a las necesidades del departamento.	7. Ausencia de un plan de seguimiento de requerimientos presentados por los clientes.
		8. Buen nivel de aceptación e interacción en redes sociales.	
		9. Alto nivel de satisfacción por parte de los clientes con el servicio prestado por el Contact Center.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Modelo de gestión de la CENTROSUR reconocido a nivel nacional.	<b>F1,F2,F6,F8,F9,O1</b> Fortalecer la gestión de CENTROSUR a través del refuerzo y fidelización del talento humano del Contact Center.	<b>D1,D2,D3,D5,D6,O1</b> - Implementar una plataforma más avanzada e incrementar el número de agentes para atender los requerimientos de los clientes. - Capacitar al personal en función de sus necesidades.
	2. Estandarización nacional de sistema comercial eléctrico.	<b>F3,F4,F6,O2</b> Socializar al personal, los cambios dentro del sector eléctrico y fortalecer sus conocimientos dentro de esta área.	<b>D4,D6,D7,O2,O3</b> - Actualizar constantemente los procesos y procedimientos, además establecer prioridades para la atención de requerimientos internos del Contact Center.



AMENAZAS	3. Políticas estatales positivas, a través del Plan Maestro de Electrificación, para la unificación de distribuidoras del sector eléctrico.	<b>F3,F4,F5,F6,F7,O2,O3</b> Preparar al personal para una futura integración de las empresas distribuidoras de energía eléctrica.	- Formular un plan de seguimiento de los requerimientos de los clientes.
	4. Alto crecimiento de clientes.	<b>F1,F2,F9,O4</b> Consolidar el servicio brindado por el Contact Center mediante altos estándares de atención al cliente.	<b>D1,D2,D7,O4</b> Adaptar un modelo de servucción, enfocado a mejorar el servicio al cliente.
	<input type="checkbox"/> Cambio en las políticas del sector eléctrico relacionadas a la calidad del servicio.	<b>F6,F7,F8,F9,A1</b> Fijar lineamientos enfocados a la mejora continua del Contact Center hacia la comunidad.	<b>D1,D2,D5,D7</b> Robustecer la atención al cliente, basándose en las necesidades de éstos.
	<input type="checkbox"/> Incertidumbre por estabilidad gubernamental.	<b>F4,A2, A3</b> Comunicar oportunamente los cambios referentes al ámbito laboral y mercado eléctrico.	<b>D3,D5,D6,A3</b> Mantener charlas informativas acerca de los leyes que actualmente rigen en el Estado ecuatoriano y el sector eléctrico.
	3. Cambios en la legislación laboral.		

FUENTE: Contact Center CENTROSUR

ELABORACIÓN: La Autora



## Capítulo

# 3

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se realizará una investigación de mercados, con lo que se trata de medir la percepción real que los clientes de CENTROSUR tienen acerca del servicio prestado por el Contact Center, en dónde se analizarán aspectos importantes en la atención telefónica, además de variables que permitan mejorar el contacto con el cliente a través de otros medios de comunicación, tomando en cuenta el criterio directo de los usuarios a fin de implementarlos en la gestión del Contact Center CENTROSUR, para obtener un direccionamiento óptimo que desencadene en una masiva comunicación e interacción permanente con el cliente.

### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., aún tiene un concepto abstracto acerca de las verdaderas necesidades del cliente y cuáles son sus prioridades al momento de la atención; lo que dificulta la medición en tiempo real de la percepción que tiene el cliente acerca de la atención brindada por parte de la empresa.

Existen numerosas variables que tienen influencia al momento de determinar el nivel de satisfacción con el servicio proporcionado por el Contact Center, a continuación se expondrán algunas de las más importantes para evaluar este aspecto:



## ■ CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

La dirección de Comercialización de CENTROSUR, específicamente el Departamento del Centro de Contacto, deberá estar continuamente conociendo las inquietudes, preferencias y expectativas de los clientes para así desarrollar un servicio que satisfaga sus requerimientos.

## ■ CALIDAD Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Se debe determinar si el servicio está cumpliendo con las características y requerimientos que los clientes buscan, y medir el grado de satisfacción dentro de un tiempo no mayor a 48 horas.

## ■ ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y MERCADEO

La empresa debe comunicar continuamente los canales de comunicación disponibles, lo que facilitará la interacción entre el cliente y la empresa.

## ■ TIPO DE INFORMACIÓN

Es primordial identificar el tipo de información que el cliente considera importante y definir el medio a través del cual desea recibir esta información.

### 3.1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desconocimiento de los gustos y preferencias de los clientes y su nivel de satisfacción respecto al servicio prestado por el Contact Center de CENTROSUR.

#### 3.1.1.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito principal de esta investigación es obtener resultados confiables, que permitan identificar las necesidades de información que los usuarios consideran deberían implementarse para mejorar los índices de satisfacción del servicio percibido del Contact Center de CENTROSUR.



Con este enfoque, se pretende determinar cuáles son los canales de comunicación que los clientes prefieren para estar en contacto con la empresa, además de determinar la importancia que tiene para el cliente recibir información por parte de la empresa, y qué tipo de comunicados desearían conocer de manera oportuna.

## **3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los gustos y preferencias de los clientes, y su nivel de satisfacción respecto al servicio prestado por el Contact Center de CENTROSUR.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio del Contact Center.*

### **NECESIDADES DE INFORMACIÓN:**

- \* Medir la percepción del cliente respecto al tiempo de transcurso hasta ser atendido.
- \* Evaluar la calidad del servicio otorgado por el personal del Contact Center.
- \* Identificar los medios por los que el cliente se contacta con la empresa.
- \* Obtener información suficiente para determinar las posibles falencias existentes en el servicio del Contact Center.



2. *Identificar el grado de relación que tienen los clientes de CENTROSUR entre el término Contact Center y el número de contacto 136.*

**NECESIDADES DE INFORMACIÓN:**

- \* Definir la conceptualización que los clientes tienen respecto al Contact Center.
  - \* Evaluar si la publicidad tienen influencia directa para socializar la terminología.
  - \* Determinar cómo los clientes identifican al 136.
3. *Determinar los medios de comunicación, mediante los cuales el cliente desea ser informado.*

**NECESIDADES DE INFORMACIÓN:**

- \* Identificar qué tipo de información les gustaría recibir a los clientes.
  - \* Establecer porque medio desearían se comunique la información.
4. *Determinar los productos y servicios más usados por los clientes de CENTROSUR.*

**NECESIDADES DE INFORMACIÓN:**

- \* Establecer qué tipo de servicios son los más solicitados por los clientes.
- \* Determinar cuáles son los requerimientos que desean los clientes se implemente en el servicio para una mejor atención.



### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se va a realizar es cuantitativa de tipo concluyente descriptiva.

#### 3.3.1. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN

El tipo de herramienta para el levantamiento de información será la encuesta, la que se aplicará a los clientes del servicio eléctrico residencial y comercial.<sup>17</sup>

#### 3.3.2. TÉCNICA DE MUESTREO

La metodología de muestreo será de tipo probabilístico, para lo cual se utilizará el Muestreo Aleatorio Simple, mediante el uso de la base de datos de los clientes de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

##### 3.3.2.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra se ha utilizado dos tipos de fórmulas, puesto que para el sector eléctrico, de acuerdo a la Regulación No. CONELEC – 007/08, se requiere un nivel de confianza mucho mayor, además de la fórmula a nivel general, con esto se garantiza resultados más precisos; cabe señalar que, al momento del cálculo de la muestra, ésta tuvo una considerable variación en su resultado.

A la muestra se le ajustó con relación al total de la población tanto residencial como comercial sin demanda, para este caso 351.149 usuarios hasta el mes de enero de 2015. A continuación se detallan los cálculos realizados para cada caso:

---

<sup>17</sup> Ver Anexo 3. Investigación de Mercados, revisar Cuadro 3.1. Diseño de Encuesta



▪ Fórmula General

$$n = \frac{N \cdot (p \cdot q) \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + (p \cdot q) \cdot Z^2}$$

En dónde: **n**: Tamaño de la muestra.

**N**: Número de usuarios Residenciales y Comerciales sin demanda.

**E**: Margen de error deseado.

**Z**: Nivel de confianza, para el caso de 95% (valor de Z es de 1,96)

**P**: Probabilidad éxito.

**Q**: Probabilidad de fracaso.

Conforme a la aplicación de ésta fórmula se ha obtenido lo siguiente:

$$n = \frac{351149 \cdot (0,5 \cdot 0,5) \cdot 1,96^2}{(275250 - 1) \cdot 0,05^2 + (0,5 \cdot 0,5) \cdot 1,96^2}$$

$$n = 383,741$$

$$n = 384$$

▪ Fórmula CONELEC

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P(1 - P)}{N}}$$

En dónde: **n**: Número de encuestas a realizar.

**N**: Número de usuarios Residenciales y Comerciales sin demanda.

**D**: Margen de error deseado.

**Z**: Nivel de confianza, para el caso de 96,5% (el valor de Z es de 2,11)

**P**: Porcentaje de respuesta, para el cálculo será igual a 0,50.





Obteniéndose el siguiente resultado:

$$n = \frac{0.50(1 - 0.50)}{\frac{0.05^2}{2.11^2} + \frac{0.50(1 - 0.50)}{351149}}$$

$$n = 694.265$$

$$n = 694$$

De esta manera se ha obtenido una muestra total de 694 clientes del servicio eléctrico, a quienes se deberá realizar la encuesta.

### 3.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez aplicada la encuesta, se han obtenido importantes resultados, los que permiten tener una visión más clara acerca del servicio prestado por el Contact Center de CENTROSUR, tal es el caso de la atención telefónica, pues este servicio es el que mayormente es utilizado por parte de los clientes para ponerse en contacto con la empresa.

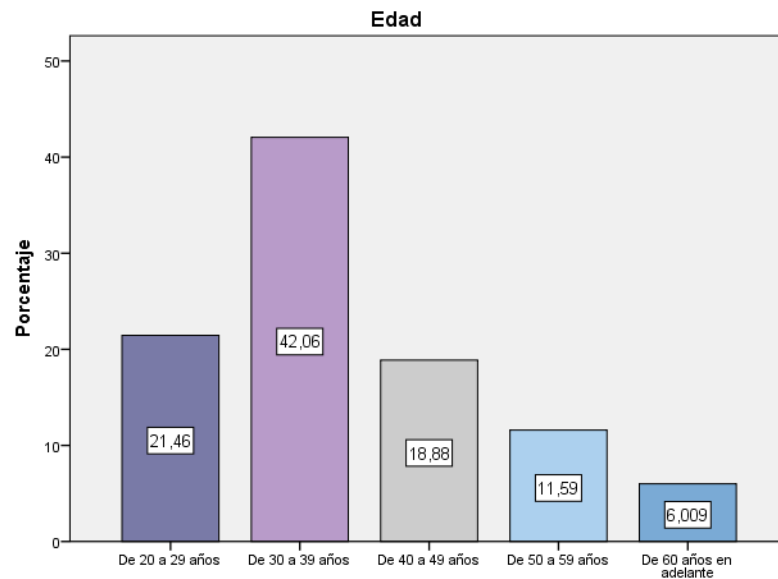
Otro aspecto a considerar es la falta de conocimiento por parte de los clientes acerca de todas las actividades que se pueden realizar mediante el Contact Center, lo que limita su interacción, con toda la información levantada, se podrá estructurar mecanismos para mantener una mejor comunicación con el cliente y brindar un mejor servicio; los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta formulada, han sido los siguientes:

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR EDAD

De las personas encuestadas se observa que existe una participación mayoritaria por parte de los clientes cuyas edades oscilan entre los 20 a 49 años con un porcentaje alrededor del 82%, y el 18% restante se divide en usuarios mayores a los 50 años.



**GRÁFICO 18.** Distribución de la Población por Edad



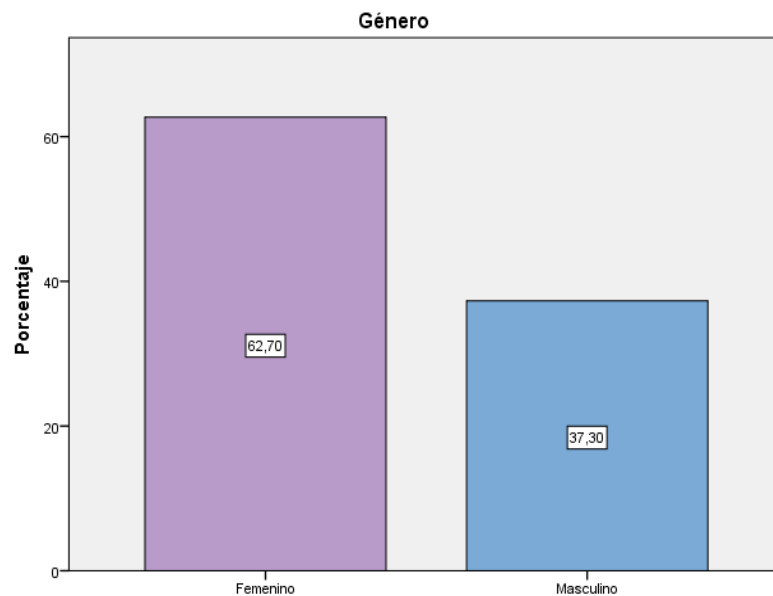
**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

Como resultado de la investigación, se obtuvo que existe mayormente clientes mujeres que hombres, con una diferencia del 46% a favor de las primeras.

**GRÁFICO 19.** Distribución de la Población por Género



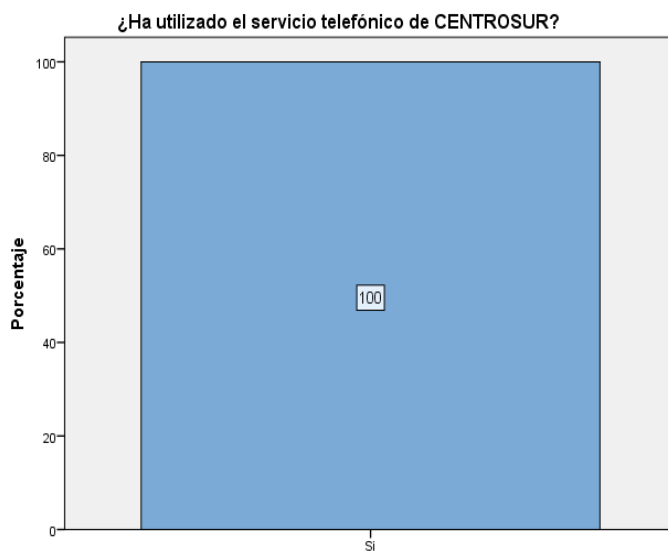
**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

### ■ DISTRIBUCIÓN POR CONTACTO TELEFÓNICO CON CENTROSUR

En el gráfico, se observa que la totalidad de los clientes encuestados han utilizado en algún momento el servicio telefónico prestado por CENTROSUR.

**GRÁFICO 20.** Distribución de la Población por contacto telefónico

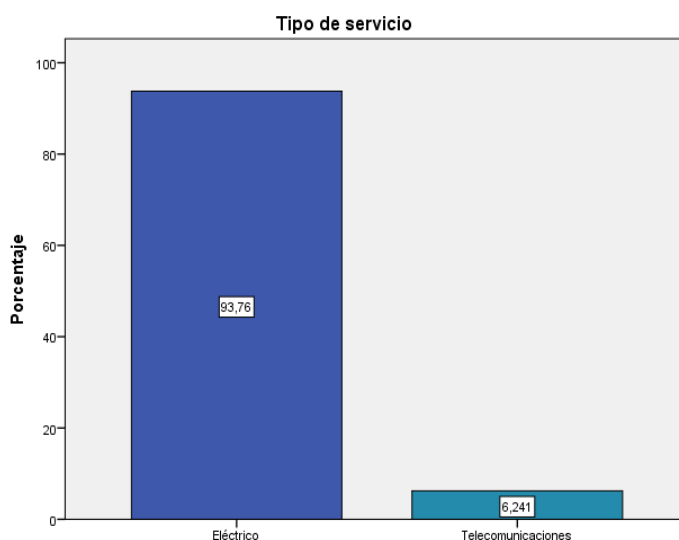


FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE SERVICIO

**GRÁFICO 21.** Distribución de la Población por Tipo de Servicio



FUENTE: Investigación de Campo

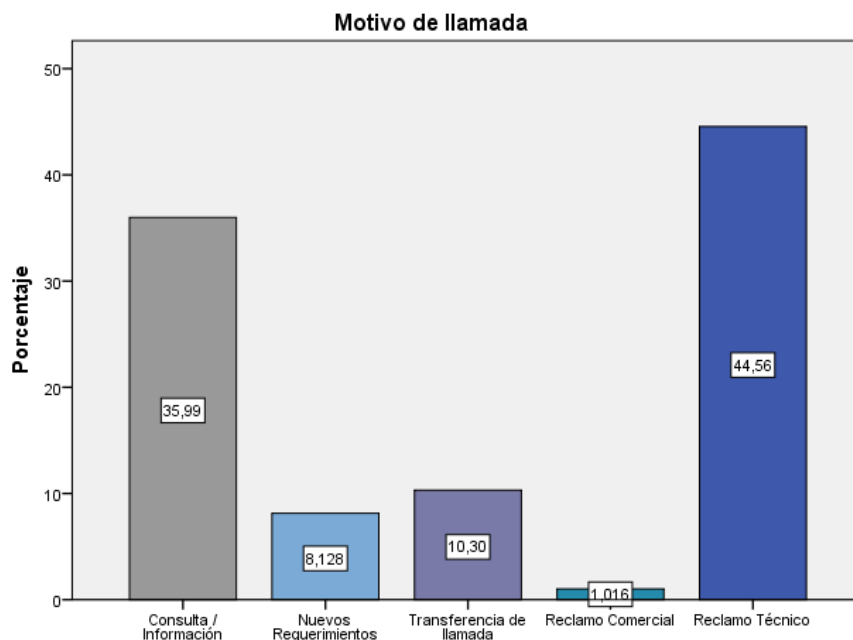
ELABORACIÓN: La Autora

En cuanto al tipo de servicio, la mayor parte de llamadas corresponden al servicio eléctrico y una mínima cantidad a telecomunicaciones (internet).

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE SERVICIO

De la población encuestada, cerca del 81% llama para presentar reclamos técnicos así como para realizar consultas o solicitar información acerca de los servicios, mientras que el 19% restante se deriva en otros motivos acerca de los servicios de CENTROSUR.

**GRÁFICO 22.** Distribución de la Población por Motivo de Llamada



**FUENTE:** Investigación de Campo

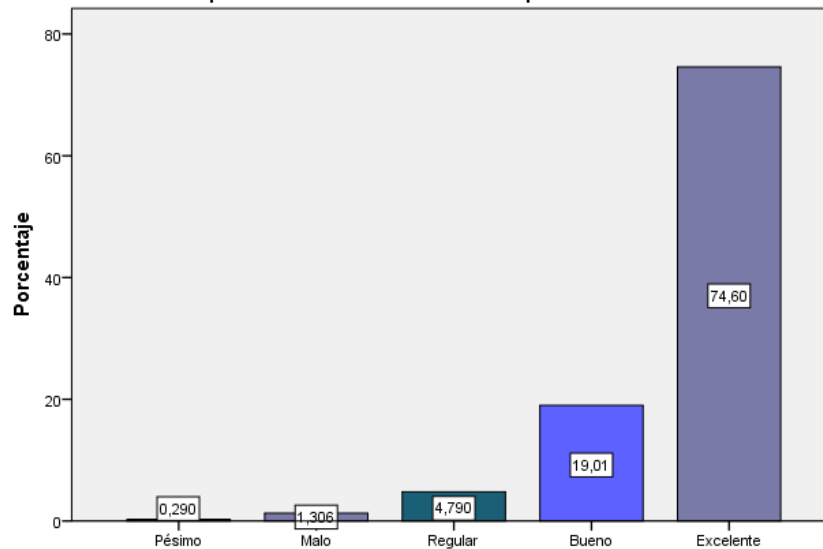
**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE ESPERA

La investigación arrojó que, en cuanto a la percepción que tienen los clientes acerca del tiempo de espera, la mayor parte de usuarios, el 94%, considera que la atención es inmediata, y sólo el 6% dice que es demasiado tiempo en espera.

### GRÁFICO 23. Distribución de la Población por Tiempo de Espera

Cómo califica Ud. el tiempo que transcurrió desde el momento que marcó el teléfono de la Empresa hasta el momento en el que fue atendida su llamada



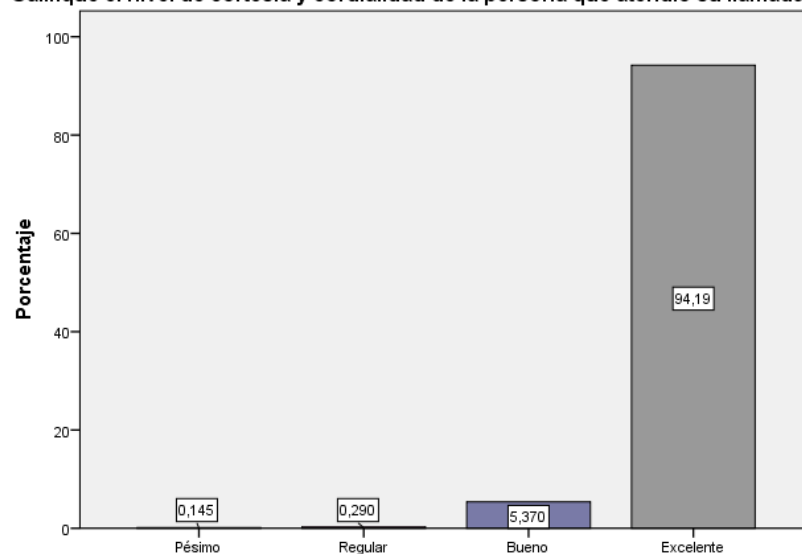
FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CORTESÍA Y CORDIALIDAD

### GRÁFICO 24. Distribución de la Población por el Nivel de Cortesía y Cordialidad

Califique el nivel de cortesía y cordialidad de la persona que atendió su llamada



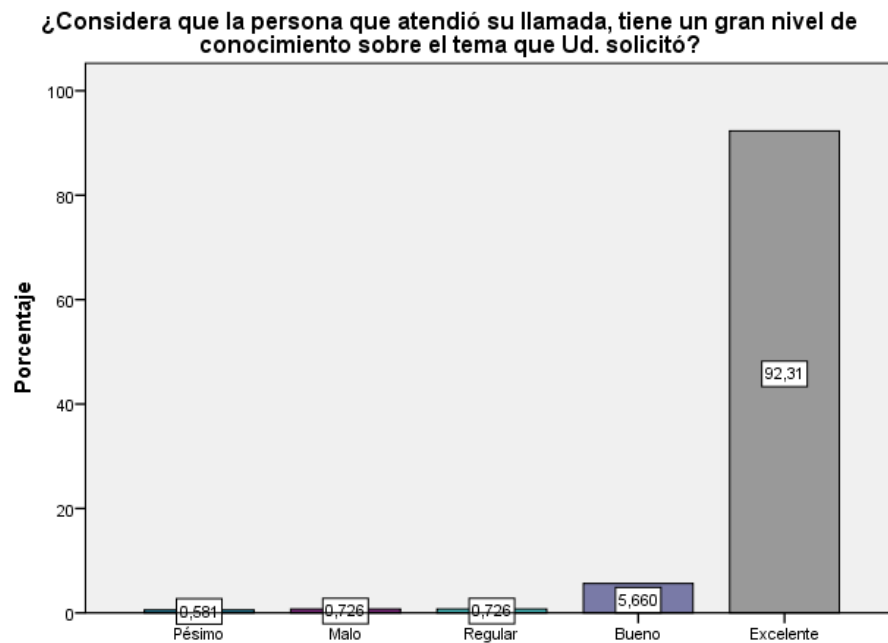
FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL AGENTE

Como se observa en el gráfico, el 98% de encuestados manifestaron su satisfacción con el nivel de conocimiento de los agentes para solucionar los requerimientos, y, un minoritario porcentaje considera que no existió la guía necesaria.

**GRÁFICO 25.** Distribución de la Población por Nivel de Conocimiento



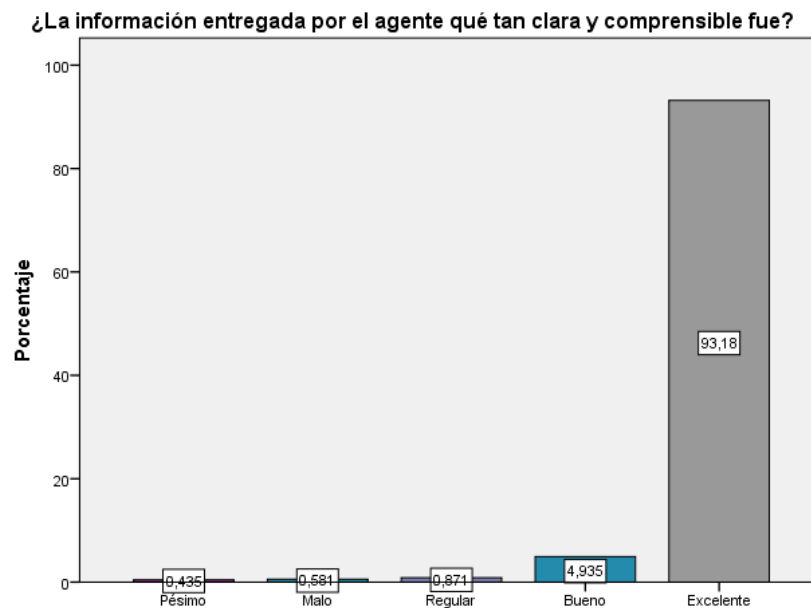
FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE EMPATÍA

Conforme al nivel de empatía por parte de los agentes, el 98% de clientes se encuentra satisfecho con la facilidad del agente para hacerse entender; y de manera negativa, un 2% califica como pésima la explicación brindada por parte de los agentes.

**GRÁFICO 26.** Distribución de la Población por Nivel de Empatía del Agente

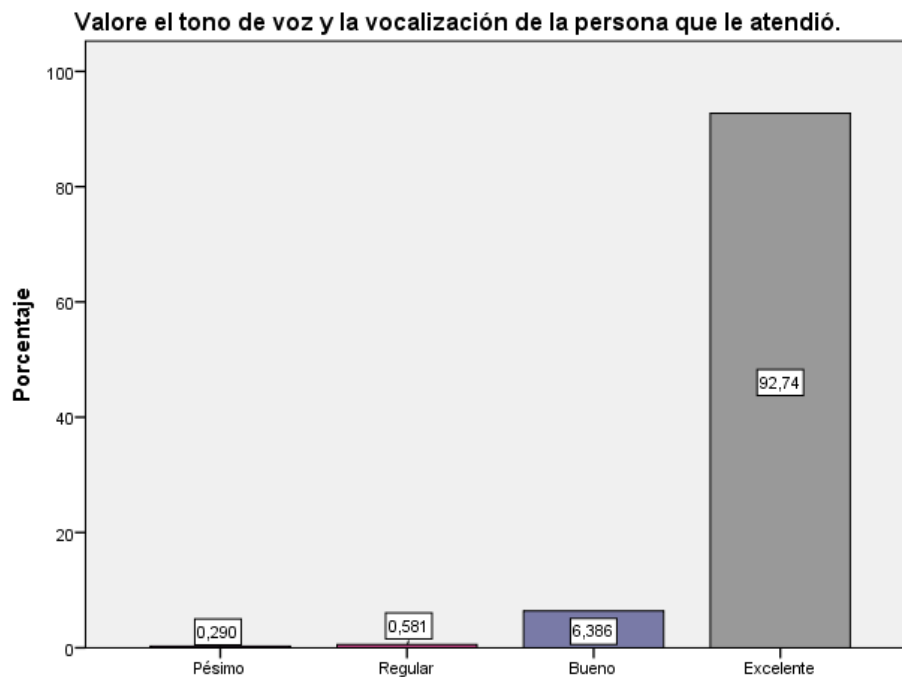


FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL TONO DE VOZ Y VOCALIZACIÓN

**GRÁFICO 27.** Distribución de la Población por Tono de Voz y Vocalización



FUENTE: Investigación de Campo

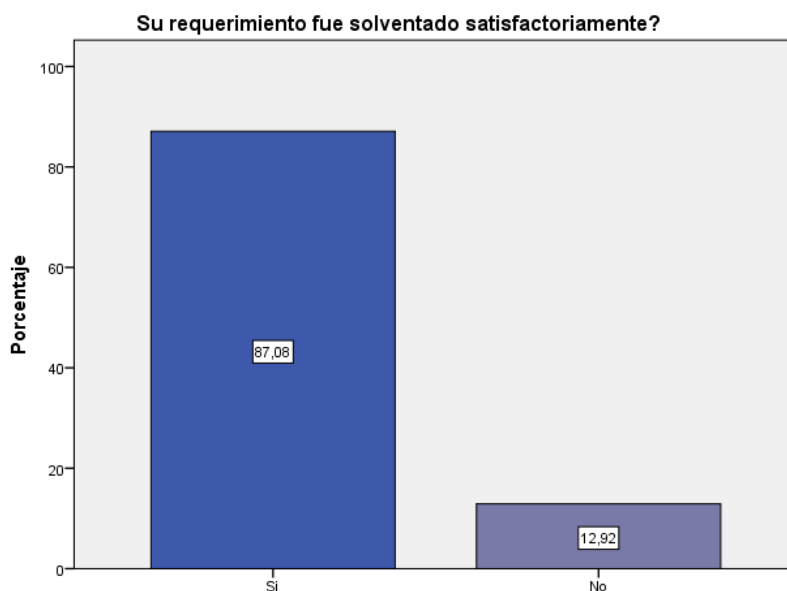
ELABORACIÓN: La Autora

En función del tono de voz y vocalización del agente, el 99% de clientes se siente conforme con el timbre de voz y su modulación.

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS

En el gráfico se observa que a la mayoría de clientes se les dio solución en el primer contacto, por el contrario un mínimo de usuarios no tuvo éxito en sus requerimientos, esto debido principalmente a la falta de servicio tanto eléctrico como de telecomunicaciones (internet).

**GRÁFICO 28.** Distribución de la Población por Solución de Requerimientos



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORACIÓN:** La Autora

Para una mejor comprensión de estos factores, a continuación se puede mencionar los principales motivos por los que no se pudo satisfacer los requerimientos presentados por los clientes<sup>18</sup>:

- Falta de servicio
- No pudo comunicarse con el funcionario
- Falta de información

<sup>18</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.1. Distribución de la Población por Insatisfacción de Requerimientos

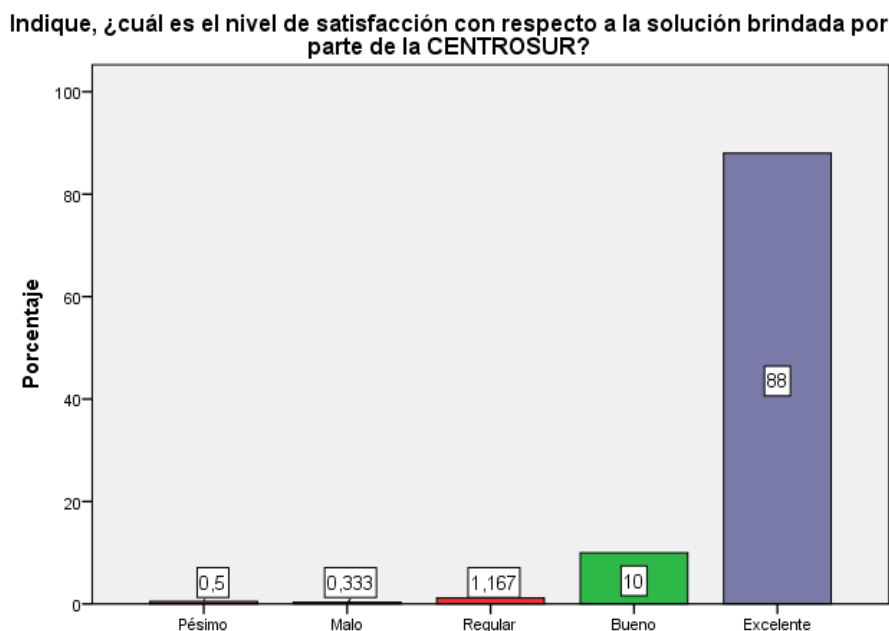


- Carencia en la explicación brindada

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR SATISFACCIÓN SOLUCIÓN BRINDADA

De acuerdo al nivel de satisfacción respecto a la solución brindada por la CENTROSUR, mayoritariamente, el 98% de encuestados mencionó estar muy satisfechos con la atención de los requerimientos y un mínimo no lo está.

**GRÁFICO 29.** Distribución de la Población por Nivel de Satisfacción respecto a la solución brindada



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Con este precedente, los clientes recomiendan mejorar los tiempos de atención y dar prioridades a los sectores afectados; entre algunas de las recomendaciones, se detallan las siguientes:

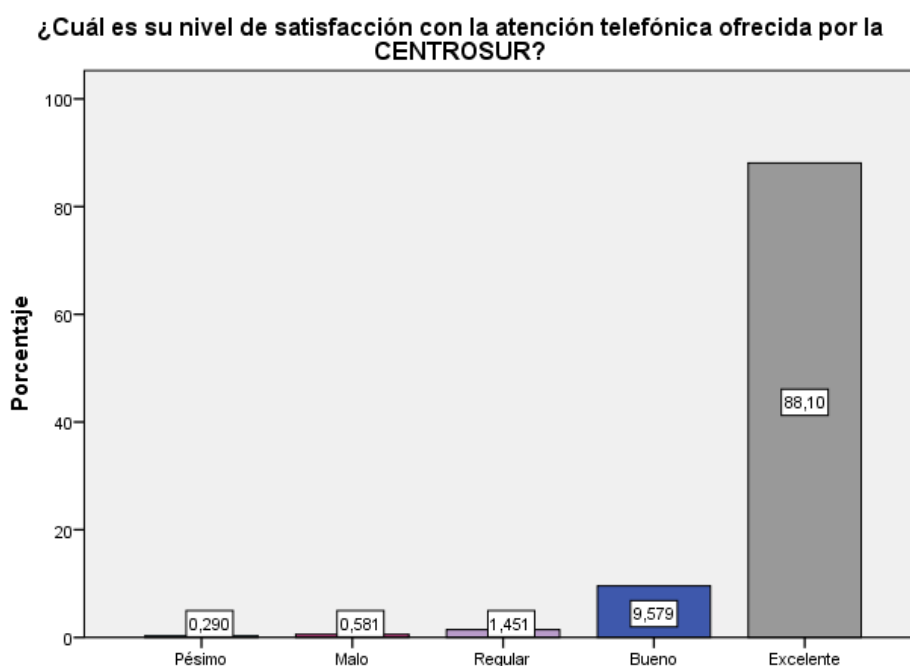
- Más agilidad en las instalaciones de los equipos.
- Mayor rapidez en las reconexiones del servicio.
- Más personal para dar solución a los reclamos de servicio eléctrico.
- Mayor cuidado en la toma de la lectura del medidor.

- El personal de oficinas contesten los teléfonos, caso contrario se transfiera a los teléfonos personales.
- Dar una explicación acerca del impuesto del EMAC, pues es demasiado alto.

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA BRINDADA

De los encuestados, el 98% se siente muy satisfecho con la atención telefónica brindada por los agentes del Centro de Contacto, sin embargo, existen clientes que consideran como baja calidad en la información entregada por los agentes.

**GRÁFICO 30.** Distribución de la Población por el Nivel de Satisfacción con la Atención Telefónica brindada



FUENTE: Investigación de Campo

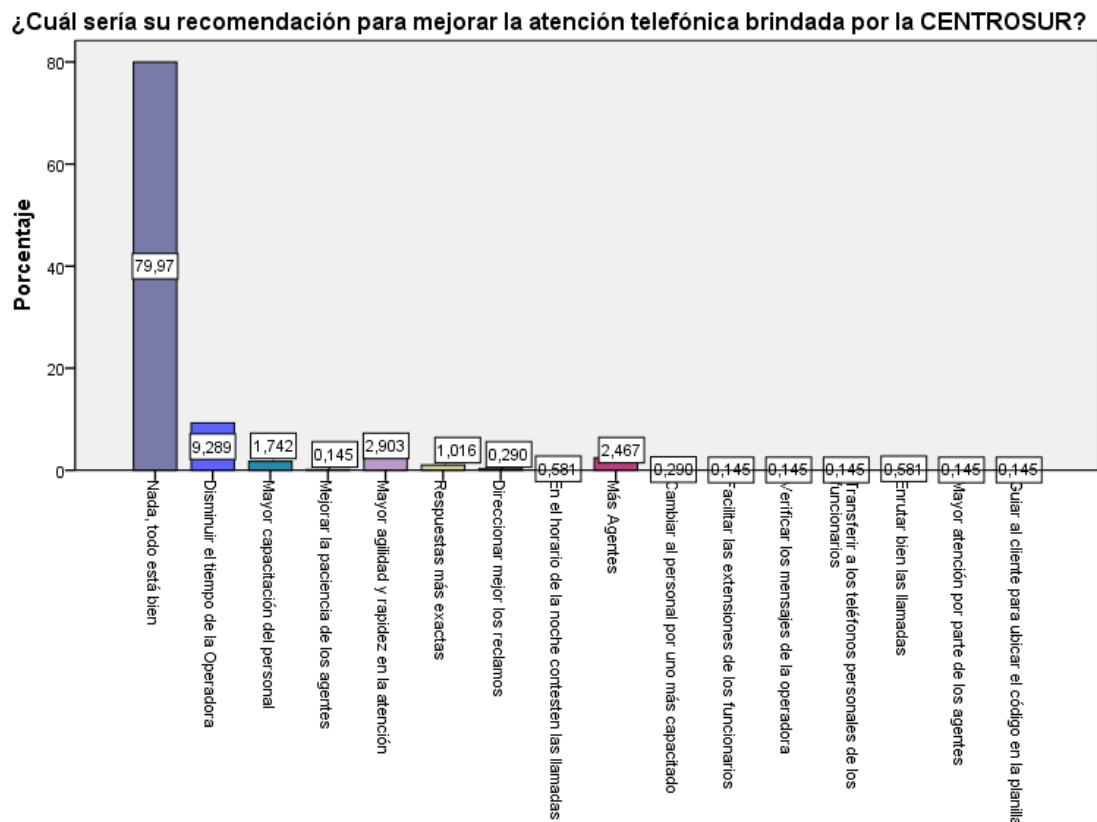
ELABORACIÓN: La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR ASPECTOS A MEJORAR EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

La investigación dio como resultado que el 80% de clientes de la CENTROSUR se encuentran satisfechos con la atención telefónica

brindada, no obstante recomiendan disminuir el tiempo en operadora, al igual que mayor agilidad, rapidez y exactitud en las respuestas; y, por supuesto incrementar el número de agentes.

**GRÁFICO 31.** Distribución de la Población por Recomendación para mejorar la Atención Telefónica del Contact Center



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Otras recomendaciones que dieron los clientes fueron:

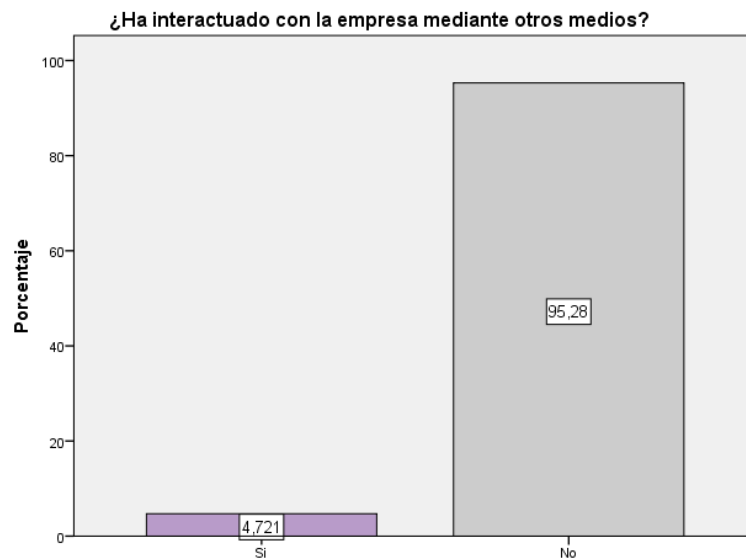
- Direccionar de mejor manera los reclamos.
- Cambiar al personal por otro más capacitado.
- En el horario de la noche, contesten los teléfonos.
- Facilitar el número de extensión de los funcionarios.
- Enrutar de mejor manera las llamadas.

- Mayor atención por parte de los agentes.
- Guiar al cliente para ubicar el código en la planilla.
- Verificar los mensajes en el IVR respecto a los valores de planilla.
- Mejorar la paciencia de los agentes.

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR INTERACCIÓN CON LA EMPRESA POR OTROS MEDIOS

Los resultados demuestran que tan solo un 5% de clientes interactúa en otros medios con la empresa, de los cuales la mitad prefiere hacerlo mediante la página web<sup>19</sup>, y los demás por redes sociales; siendo facebook la principal red de contacto.

**GRÁFICO 32.** Distribución de la Población por la Interacción con la Empresa mediante Otros Medios



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

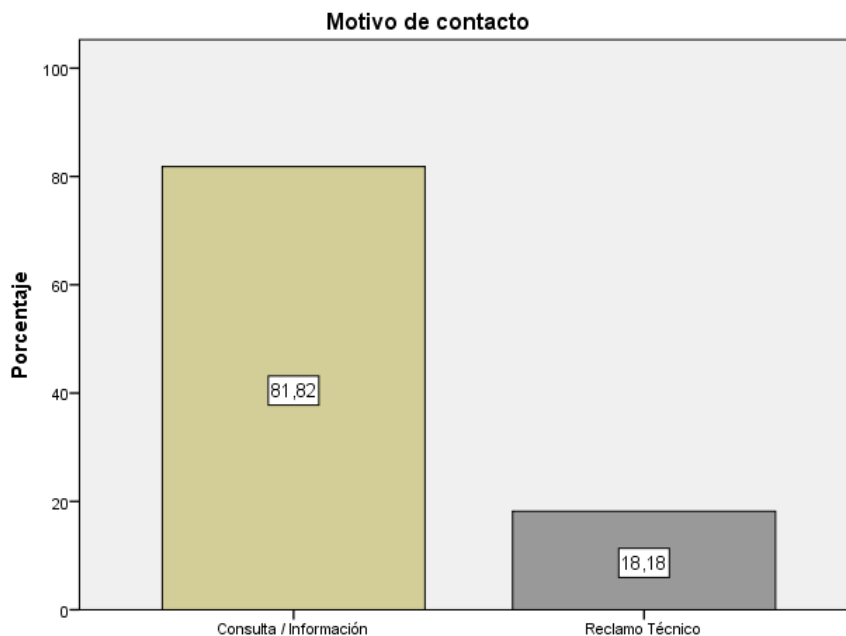
#### ■ DISTRIBUCIÓN POR MOTIVO DE INTERACCIÓN

Los clientes que interactúan con la empresa, principalmente lo hacen por consulta o para obtener información específica, y minoritariamente, se

<sup>19</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.2. Distribución de la Población por Canal de Comunicación

contactan para notificar reclamos técnicos. Así mismo, el 36% de estos clientes<sup>20</sup>, menciona no haber sido atendidos de manera oportuna, debido a que no obtuvieron una respuesta a tiempo.<sup>21</sup>

**GRÁFICO 33.** Distribución de la Población por Motivo de Interacción



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

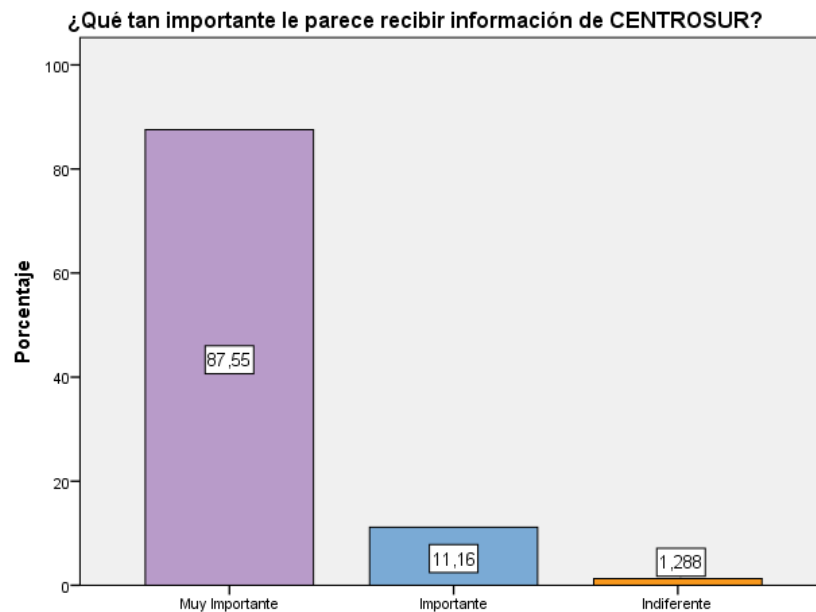
#### ■ DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE IMPORTANCIA RESPECTO A RECIBIR INFORMACIÓN DE CENTROSUR

El 99% de clientes afirman que recibir información por parte de CENTROSUR es fundamental y un mínimo 1% se muestra indiferente respecto al tema.

<sup>20</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.3. Distribución de la Población por Atención oportuna de Requerimientos

<sup>21</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.4. Distribución de la Población por Motivo de Insatisfacción por Requerimientos

**GRÁFICO 34.** Distribución de la Población por Nivel de Importancia respecto a recibir Información de CENTROSUR



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

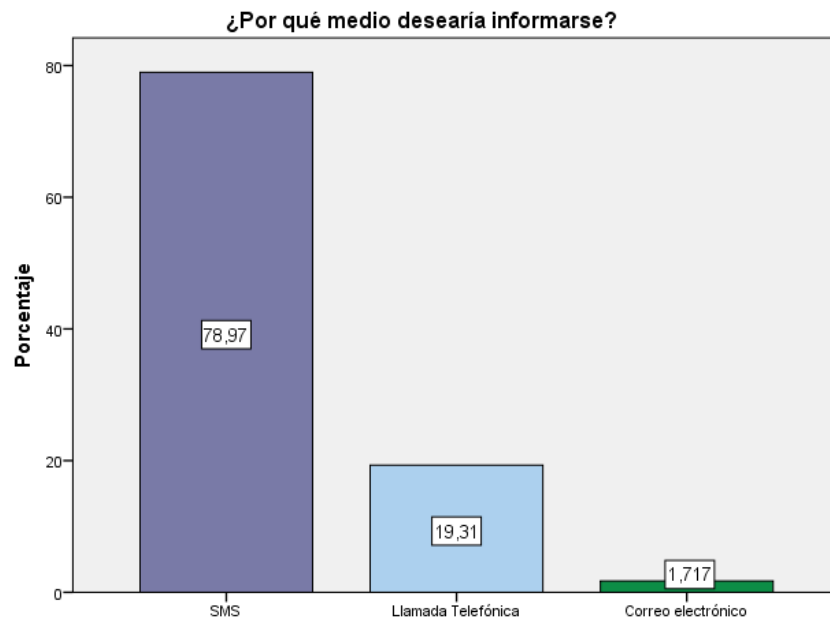
Principalmente, los usuarios desearían recibir información inmediata respecto a los cortes de servicio (eléctrico/telecomunicaciones), ya sean programados o por casos fortuitos.<sup>22</sup>

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR PREFERENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Los clientes manifestaron primordialmente su deseo de recibir notificaciones mediante sms a su celular, aunque un 19% prefiere recibir llamadas directas para ser informados.

<sup>22</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.5. Distribución de la Población por Tipo de Información

**GRÁFICO 35.** Distribución de la Población por Preferencia de Canales de Comunicación

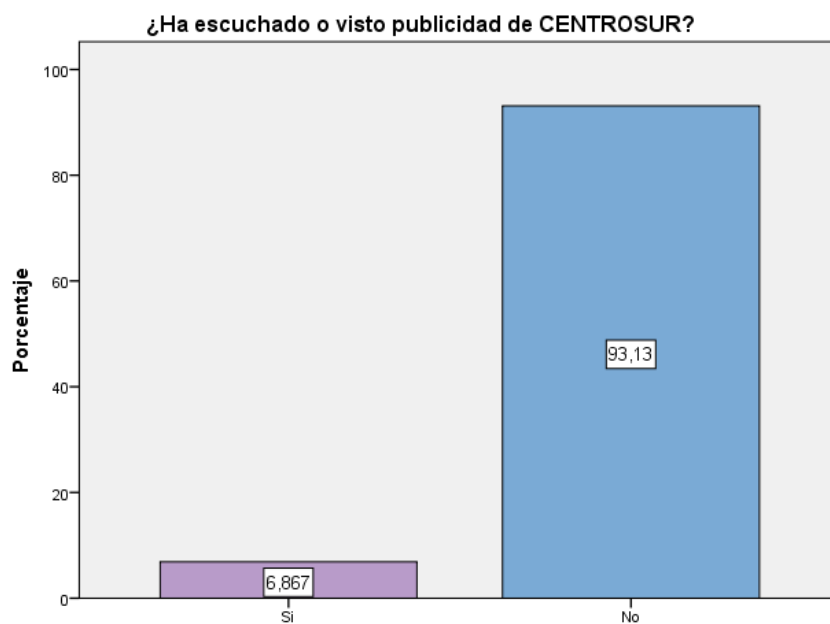


**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR IMPACTO DE PUBLICIDAD

**GRÁFICO 36.** Distribución de la Población por Impacto de Publicidad



**FUENTE:** Investigación de Campo

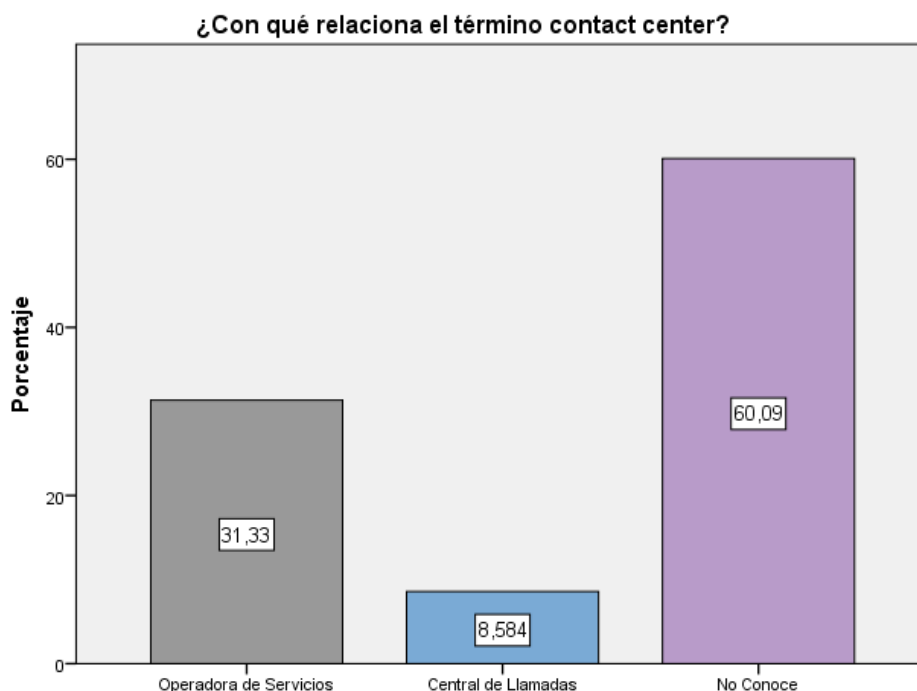
**ELABORACIÓN:** La Autora

Respecto a la publicidad realizada por CENTROSUR, únicamente en el 7% de clientes ha tenido impacto los mensajes publicitarios; de los cuáles, el medio más común ha sido radio<sup>23</sup>, seguido por redes sociales y por publicidad en la empresa. Tal como se puede observar en el gráfico siguiente.

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR SOLUCIÓN DE RELACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA CONTACT CENTER

De todos los clientes encuestados, el 60% no relaciona el término “contact center” y desconoce por completo su significado, la tercera parte lo vincula como una operadora de servicios, y, por último, hay quienes relacionan con una central de llamadas.

**GRÁFICO 37.** Distribución de la Población por Relación de la Terminología Contact Center



**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORACIÓN:** La Autora

<sup>23</sup> Ver Anexo 4. Investigación de Mercados, revisar Gráfico 4.6. Distribución de la Población por Medio de Comunicación para Publicidad

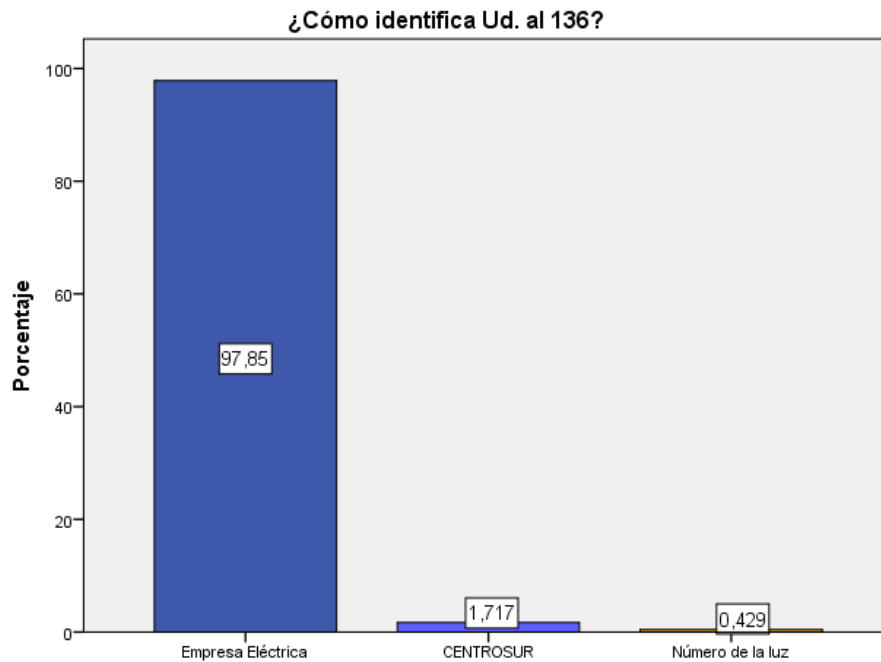




### ■ DISTRIBUCIÓN POR IDENTIDAD DEL NÚMERO 136

El 98% de clientes vinculan directamente el número 136 con el servicio que brinda la Empresa Eléctrica, sin embargo desconocen la utilidad del mismo.

**GRÁFICO 38.** Distribución de la Población por Identidad del Número 136



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



## Capítulo

# 4

## DISEÑO DEL MODELO DE SERVUCIÓN

Para definir de manera adecuada el sistema de servucción para el Contact Center de CENTROSUR, es adecuado iniciar proponiendo un marco filosófico, cuya meta fundamental es alcanzar la satisfacción total de la atención al cliente cubriendo sus principales expectativas.

Para éste propósito, se realizaron encuestas cortas con todo el personal relacionado directamente con el Contact Center para determinar: misión, visión y valores departamentales, los mismos que se describen en los párrafos siguientes.

### 4.1. MARCO FILOSÓFICO

El establecimiento del marco filosófico para el Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., describe el carácter de las actividades, es decir, definir las funciones que se van a realizar dentro de ésta área, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para su operatividad.

#### 4.1.1. MISIÓN

Atender de manera eficiente los requerimientos y necesidades de los clientes a través del primer contacto, mediante soluciones rápidas, oportunas y precisas, haciendo uso de tecnología de punta y un equipo de trabajo altamente calificado, comprometido con la mejora continua.



#### 4.1.2. VISIÓN

Ser referente de servicio al cliente a nivel nacional por el reconocimiento en innovación, productividad y calidad en la atención brindada, entregando atención cordial, amable y efectiva, orientada a la satisfacción total del cliente.

#### 4.1.3. VALORES DEPARTAMENTALES

Los valores departamentales representan los aspectos en los cuáles se enfocan para brindar un servicio de excelencia hacia el cliente, éstos se describen a continuación:

- Orientación al Cliente
- Empatía
- Compromiso con los resultados
- Disciplina
- Profesionalismo
- Respeto
- Liderazgo
- Innovación
- Honestidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Confianza

#### 4.1.4. OBJETIVOS Y POLÍTICAS

A través del planteamiento de objetivos y políticas se pretende definir los criterios para la selección de estrategias, que conduzcan al cumplimiento de los objetivos institucionales, ya sean éstos, a corto, mediano o largo plazo para el desarrollo del Contact Center.



#### **4.1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer un servicio al cliente de forma eficiente, eficaz y efectiva, mediante la utilización de nuevas formas de comunicación con los usuarios del servicio eléctrico y telecomunicaciones, conforme una gestión direccionada a la mejora del nivel de satisfacción de los consumidores dentro del área de concesión de CENTROSUR.

#### **4.1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y POLÍTICAS**

##### **OBJETIVO 1**

Contar con un proceso de atención interactivo con el cliente, que se encuentre definido y establecido de manera ágil y adaptable, en el cual se integren todas las áreas de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., con la finalidad de entregar una solución mediante el primer contacto que genere el cliente.

##### **POLÍTICAS**

- La información a utilizarse debe ser confiable y estar actualizada continuamente en el Manual de Procesos y Procedimientos de CENTROSUR, que permita entregar una información efectiva al primer contacto con el cliente.
- Los mecanismos de comunicación interna estarán coordinados con los responsables de cada dirección departamental, con la finalidad de informar y responder oportunamente los requerimientos presentados por los usuarios del servicio eléctrico y telecomunicaciones.
- Los agentes del Contact Center, serán los responsables de receptar, tramitar, gestionar y brindar una solución a los requerimientos presentados por los consumidores de manera clara, concisa y adecuada.



- El personal deberá contar con la capacitación necesaria para dar solución inmediata a las solicitudes o inquietudes de los clientes de CENTROSUR, según el requerimiento solicitado.

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Levantar el 100% de los procesos y procedimientos de los servicios brindados por la empresa.
- Realizar instructivos tanto para el servicio eléctrico como para telecomunicaciones.
- Diseñar un plan de capacitación, que contemple al menos 4 temarios a desarrollarse durante el año.

#### **OBJETIVO 2**

Utilizar efectivamente y fortalecer los canales de comunicación que tiene a disposición CENTROSUR para afianzar las relaciones con los Clientes.

#### **POLÍTICAS**

- El personal del Contact Center evaluará constantemente los medios de comunicación (página web, redes sociales, correo electrónico) para brindar respuestas en tiempo real.
- El supervisor del Contact Center mantendrá un análisis constante de los principales requerimientos que se emiten mediante las actuales alternativas de comunicación y determinará priorizaciones de aquellas que mayor demanda tengan por parte de los usuarios.

#### **OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Medir mensualmente el uso de medios con los cuales se comunican los clientes.



- Realizar una campaña publicitaria para el posicionamiento del Contact Center.
- Realizar un taller de socialización por cada cantón, para dar a conocer los medios por los que puede contactarse con la empresa, en toda el área de concesión.

### OBJETIVO 3

Establecer una mejora continua en el proceso de Atención al Cliente para la solución de requerimientos presentados por los clientes en base a la calidad y calidez.

### POLÍTICAS

- El servicio prestado por el personal del Contact Center se encontrará sujeto a constantes evaluaciones, en dónde debe evaluarse variables como: nivel de cortesía y cordialidad, nivel de conocimientos para solucionar requerimientos, explicación brindada, tono de voz y vocalización y en general el grado de satisfacción de los usuarios con la atención remota brindada por CENTROSUR.
- Se garantiza que el desempeño de respuesta del índice 80/20 se cumpla de manera óptima, es decir que el 80% de las llamadas sean contestadas dentro de los 20 segundos.
- Se deberá establecer mecanismos de control, mediante los cuales se regulen los tiempos de conversación en cada uno de los skills.

### OBJETIVOS OPERATIVOS

- Solucionar en un mínimo del 95% de requerimientos al primer contacto.
- Incrementar nuevos agentes para mejorar el servicio.



- Reducir el tiempo promedio en modo auxiliar, con la finalidad de disminuir los tiempos de espera en la línea del usuario, consiguiendo que se incremente el nivel de satisfacción del Cliente.
- Ejecutar un plan de retroalimentación, con el fin de determinar fallas en el tiempo de respuesta.

## 4.2. MODELO MOLECULAR DEL SERVICIO

La estructura del servicio al cliente proporcionado por el Contact Center de CENTROSUR, permite diferenciar dentro del diseño los aspectos que llegan a convertirse en tangibles para el cliente dentro de la entrega del servicio, puesto que, al tratarse de algo que no se puede ver ni tocar, la percepción de tangibilidad se vuelve crítica al momento de medir la calidad.

De esta manera, el modelo molecular del servicio de atención al cliente, se puede reducir a la solución de requerimientos, en dónde lo tangible se enmarca en los aspectos que el cliente puede interpretar, es decir que el momento del consumo del servicio sea visible al cliente; para ello es indispensable diferenciar los beneficios del servicio impartido por el Contact Center de CENTROSUR, bajo éste enfoque tenemos:

**CUADRO 5. Beneficios del Servicio**

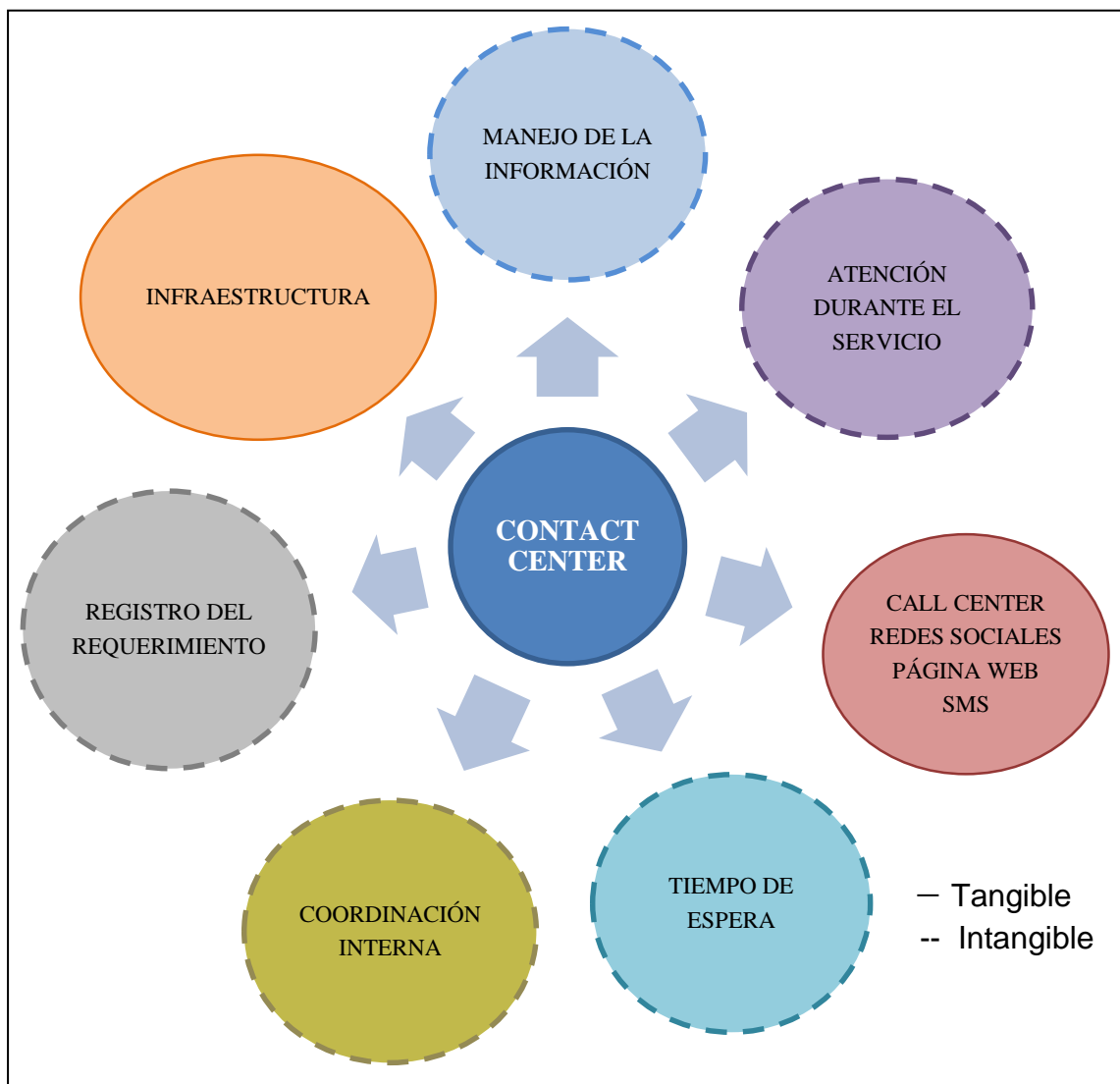


**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Teniendo en consideración los beneficios que se prestan por parte del Contact Center hacia el cliente, la fase de tangibilización del servicio como tal se representa en acciones en las que los usuarios conciben como algo material, siendo de la siguiente manera:

**GRÁFICO 39.** Modelo Molecular del Servicio



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Al brindar una atención al cliente remota a través del Contact Center, la parte tangible de este servicio se manifiesta a través de la infraestructura





dispuesta para este fin en el edificio matriz, pero principalmente por medio de los canales de comunicación disponibles para la interacción directa con los clientes de CENTROSUR, pues el cliente puede percibirlos realmente y verlos a través de medios físicos.

Un aspecto fundamental para brindar una respuesta oportuna a los requerimientos, se basa en el manejo de información y coordinación departamental interna, lo que se vuelve la parte intangible del servicio.

#### **TANGIBLES**

- Atención Telefónica
- Redes Sociales
- Página web
- Mensajería instantánea (sms)
- Infraestructura

#### **INTANGIBLES**

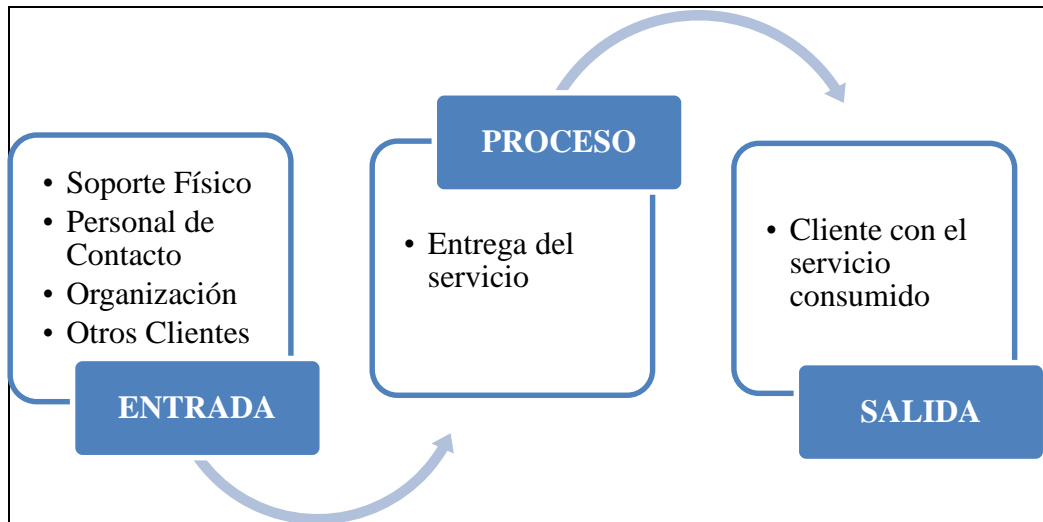
- Manejo de la Información (sistemas de consulta)
- Registro de Requerimientos
- Atención durante el servicio (Protocolos)
- Tiempo de Espera
- Coordinación Interna (procedimientos departamentales)

### **4.3. SISTEMA DE SERVUCIÓN**

Bajo el enfoque diseñado en el modelo molecular del servicio para el Contact Center, el sistema de servucción deberá enfocarse en fabricar el servicio de atención al cliente de manera globalizada a través de varios medios de contacto, con la finalidad de facilitar el contacto entre el cliente y la empresa; para ello, se partirá del análisis de los componentes del

sistema de servucción para definir cómo cada uno se complementa e integra a los lineamientos del modelo molecular del Contact Center.

**FIGURA 5.** Sistema de Servucción



**FUENTE:** Servucción - Pierre Eiglier y Eric Langeard

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### 4.3.1. COMPONENTES DEL SISTEMA

Los componentes del sistema de servucción para el servicio del Contact Center, se definen a continuación:

##### 4.3.1.1. SOPORTE FÍSICO

El soporte físico para brindar el servicio del contact center se divide en dos aspectos, el primero estrictamente técnico y el otro, referente a la infraestructura y los utilitarios empleados para la prestación del servicio.

##### ■ ASPECTO TÉCNICO

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., con el afán de mejorar el contacto con el cliente emplea diversas herramientas tecnológicas en



cada una de las áreas de servicio, para facilitar las operaciones que éstas exigen.

Siendo de ésta manera, los siguientes aplicativos más utilizados dentro del proceso de atención al cliente.

- Sistema Operativo Windows 7
- Mozilla Firefox 32.0.1 (x86 es-ES)
- Plataforma AVAYA (Atención Telefónica)
- Portal web (Intranet)
- Sistema Comercial (SICO)
- Sistema de Atención de Reclamos (SAR)
- Sistema de Reclamos e Interrupciones (SRI)
- Sistema de Telecomunicaciones (SITEL)
- Sistema de Información Geográfica (GIS)

#### ■ ASPECTO DE INFRAESTRUCTURA

El lugar en dónde opera el servicio del Contact Center se desarrolla en un área específica del edificio matriz, actualmente cuenta con un espacio amplio para la ubicación de las estaciones de trabajo, además de que el nivel de ruido es bajo, lo que permite una mejor comprensión entre el cliente y el agente.

Los demás componentes del Contact Center, es decir, página web y mensajería instantánea (sms), se lo desempeña dentro de otras instalaciones, Relaciones Públicas y Atención al Cliente, respectivamente; a continuación se indican algunos de los implementos físicos existentes en las diferentes áreas de trabajo.

**CUADRO 6.** Infraestructura Contact Center

<b>ATENCIÓN TELEFÓNICA REDES SOCIALES</b>	<b>PÁGINA WEB MENSAJERÍA INSTANTÁNEA</b>
---	--



Cubículos individuales	Escritorios
Escritorios	Sillas ergonómicas
Sillas ergonómicas	Computadores
Computadores	Estantería
Diademas	
Televisor	
Pantallas led 42"	
Sistema de Calefacción	
Área de cafetería	
Baño	
Terraza	

**FUENTE:** Layout Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Es importante destacar que dentro de la infraestructura del Contact Center, se debería considerar el tema del aislamiento acústico, tanto externo como interno, es decir que, la estructura de los cristales para los ventanales cuenten con una lámina insonora (cámara de aire, fibra de vidrio, espuma flex) que neutralice los ruidos del ambiente, internamente, colocar un tapiz en el piso, para evitar el sonido al momento de caminar o en caso de que se caiga algún artículo al piso.

Mantener una iluminación natural es primordial, no obstante, se debe tener en cuenta el nivel de brillantez que se genera cuando existe demasiada luz solar, que a pesar de contar con una cortina de protección, esta luz se refleja directamente en los computadores, ocasionando dificultad en los agentes al momento de visualizar la pantalla y acceder a los aplicativos respectivos; como mecanismo para aplacar este inconveniente se puede emplear láminas adhesivas microperforadas, con lo que se respeta la iluminación y se anula el efecto del brillo.

#### 4.3.1.2. PERSONAL DE CONTACTO

CENTROSUR cuenta con un personal plenamente experimentado en el desarrollo de cada una de las áreas en las cuáles se desempeñan, enfocándose en los principios de servicio con el fin de cubrir y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

De esta manera, la atención al cliente (remota) se encuentra dividida en cuatro áreas específicas, de los cuáles todos se realizan de manera no visible para el usuario, pero si manteniendo un contacto directo con el cliente.

**FIGURA 6.** Personal de Contacto Contact Center



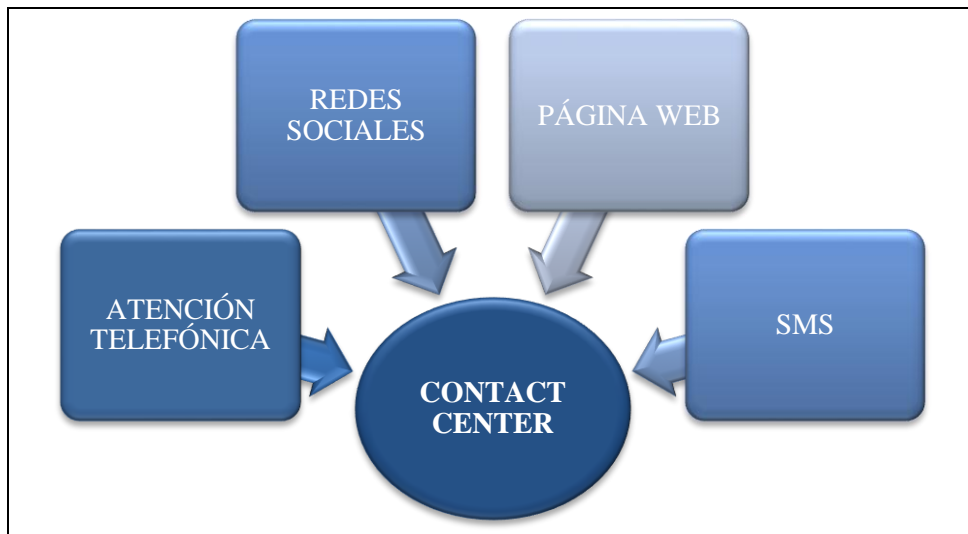
**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Si bien las actividades del Contact Center se han concentrado de mejor manera en este departamento, bajo la coordinación del Supervisor del Contact Center, la necesidad de contar con personal para el manejo exclusivo de redes sociales se vuelve una necesidad prioritaria, teniendo en consideración el permanente incremento de clientes que se comunican por redes sociales, dado que actualmente los agentes a más de atender

requerimientos telefónicos, deben manejar otros medios; lo que genera en ocasiones que la respuesta no sea inmediata como se espera, ocasionando cierto malestar en el cliente; generándose la pérdida de contacto mediante otros canales tecnológicos.

**FIGURA 7.** Servicio Contact Center



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

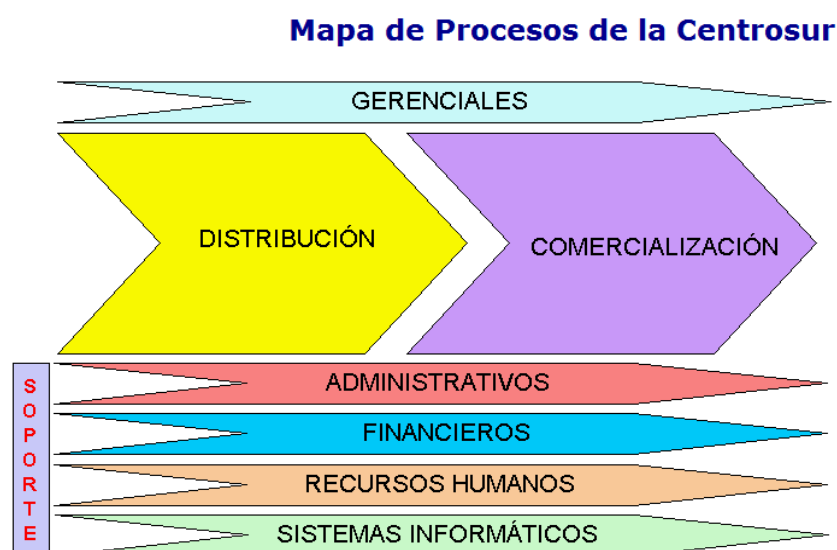
#### **4.3.1.3. ORGANIZACIÓN**

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., se enfoca actualmente en la gestión por procesos, lo que permite una descentralización de actividades por áreas de trabajo, pudiendo coadyuvar al cumplimiento de la filosofía organizacional de CENTROSUR.

Por tal razón, es ideal contar con una capacidad lo más flexible posible, a fin de controlar la demanda para evitar las fluctuaciones extremas y disminuir las esperas, logrando de esta manera mayor grado de satisfacción en el servicio al cliente.

Otro de los aspectos importantes es considerar la distribución con la cual se presenta el mapa de procesos de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, teniendo en cuenta la naturaleza propia de CENTROSUR, que se enfoca primordialmente a la distribución y comercialización de energía eléctrica.

**GRÁFICO 40.** Mapa de Procesos de CENTROSUR



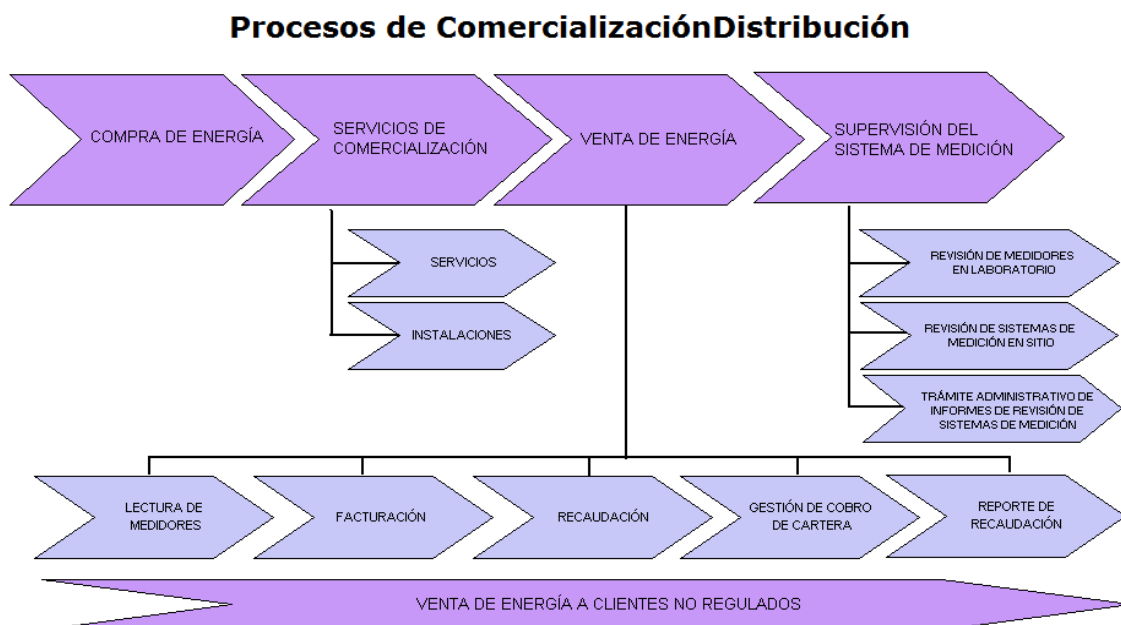
**FUENTE: CENTROSUR**  
**ELABORACIÓN: CENTROSUR**

De éste mapa se desprenden los procesos de la Dirección de Comercialización, dependencia de la que forma parte el Departamento del Contact Center, dado que, para suplir necesidades de información del departamento, es necesario tener conocimiento acerca de los procesos y procedimientos que se desarrollan actualmente en Servicios e Instalaciones.

Como se indicó en el análisis del Contact Center, no se cuenta con los procesos actualizados, con lo que se vuelve indispensable el levantamiento de estos procesos y procedimientos de los departamentos vinculados con el Contact Center, para ello, se ha tomado como punto de

partida los procesos del Servicio de Comercialización, por lo que se ha realizado la actualización de aquellos procedimientos que se encuentran registrados en el Manual de Procesos y Procedimientos de CENTROSUR, además de la recolección de información para el levantamiento de los procedimientos faltantes en cuanto al Servicio Eléctrico como de Inspecciones.

**GRÁFICO 41. Procesos de Comercialización - Distribución**



**FUENTE: CENTROSUR**  
**ELABORACIÓN: CENTROSUR**

En este mismo sentido, se ha efectuado el levantamiento de los procesos de la atención telefónica, dado que este medio es el que mayormente utilizan los clientes, adicionalmente, como respaldo para el Manual de Procesos y Procedimientos, se elaboraron instructivos en donde se detalla paso a paso cada una de las actividades que los agentes deben realizar y los aplicativos tecnológicos que se utilizan para cada tipo de consulta.

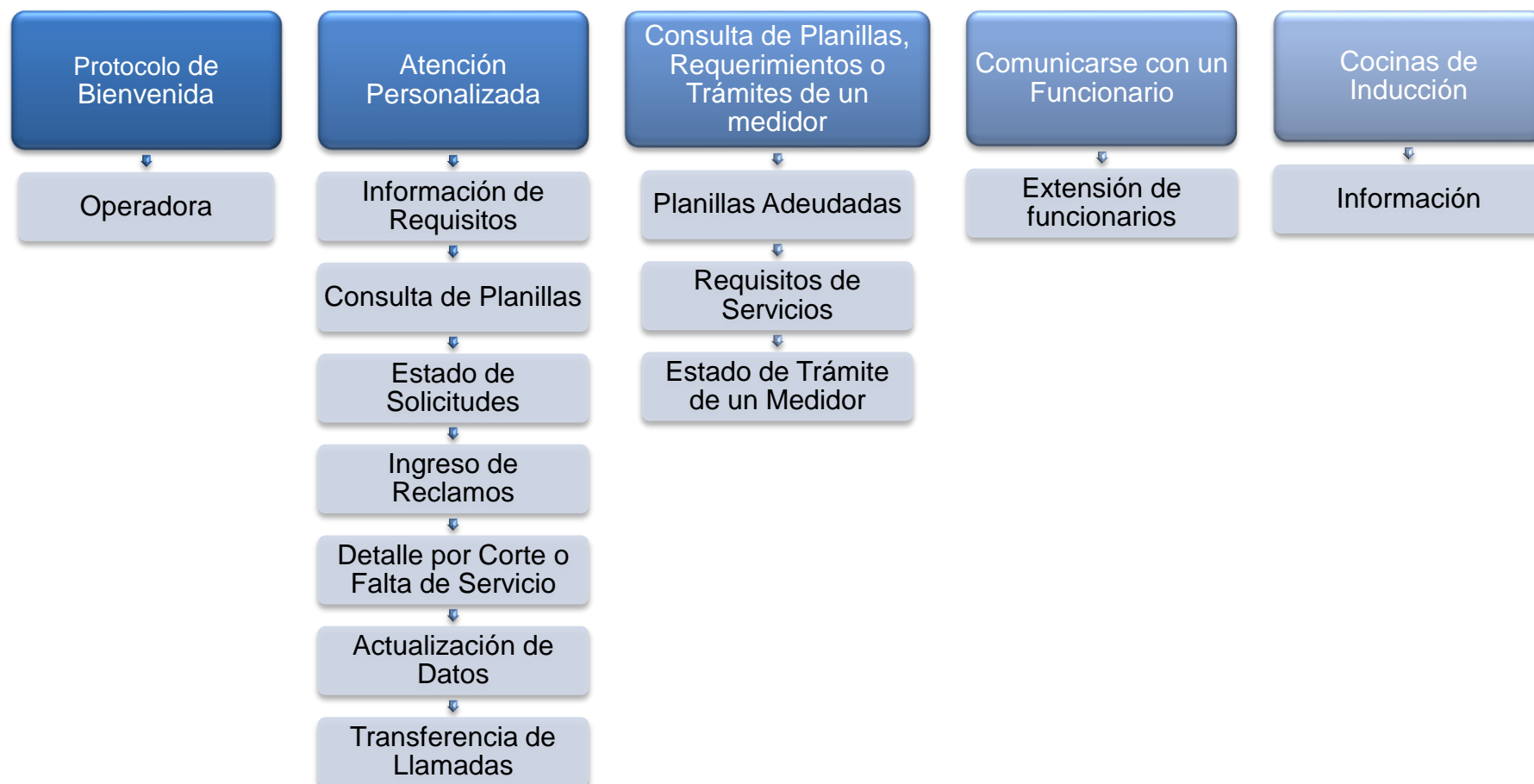




A continuación se observa cómo se encuentra configurado el sistema VDN y los procesos que se realizan dentro del sistema de atención telefónica.



**FIGURA 8.** Configuración VDN Atención Telefónica



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR



**ELABORACIÓN:** La Autora





Como se observa la estructura que tiene la plataforma AVAYA para el sistema VDN de recepción de llamadas se encuentra configurado para la atención automática (operadora) y el servicio personalizado (agentes), siendo ésta última la más utilizada para receptar requerimientos de los clientes.

Al contar con procesos y procedimientos actualizados para la atención telefónica<sup>24</sup>, se ha logrado obtener los tiempos promedio por tipo de llamada, permitiendo visualizar de mejor manera, cuáles son los requerimientos que tienen mayor tiempo de atención, así como aquellos en los cuáles el tiempo de llamada es corto.

El tiempo de respuesta para el sistema automático mediante la operadora es fijo, pues no depende directamente de cuánto el cliente se tome para acceder al servicio requerido, sin embargo, en el caso de la atención personalizada, los tiempos de atención se incrementan debido a la interacción más activa entre el cliente y el agente del Contact Center, este tipo de atención se la entrega para el servicio eléctrico, telecomunicaciones y cocinas de inducción (proyecto PEC).

**TABLA 3.** Tiempos Promedio de Llamadas

COMPONENTE	TIEMPO TRANSCURRIDO (SEGUNDOS)
<b>PROTOCOLO DE BIENVENIDA</b>	
• Operadora	14
<b>ATENCIÓN PERSONALIZADA</b>	
Información de Requisitos	58
Consulta de Planillas	45
Estado de Solicitudes	118
Ingreso de Reclamos	74
Detalle de Corte de Servicio	137

<sup>24</sup> Ver Anexo 5. Procesos y Procedimientos Atención Telefónica.



Detalle de Falta de Servicio	119
Actualización de Datos	82
Transferencia de Llamadas	35
<b>CONSULTA DE PLANILLAS, REQUERIMIENTOS O TRÁMITES DE UN MEDIDOR</b>	
• Planillas Adeudadas	27
• Requisitos de Servicios	46
• Estado de Trámite de un Medidor	43
<b>COMUNICARSE CON UN FUNCIONARIO</b>	
• Operadora	16
<b>COCINAS DE INDUCCIÓN</b>	
• Información (Atención Personalizada)	149

**FUENTE:** Sistema IVR / Procesos y Procedimientos Atención Telefónica

**ELABORACIÓN:** La Autora

Los tiempos promedio registrados por la operadora son mucho menores que aquellos que se realizan mediante la atención personalizada, esto debido principalmente a un limitante en cuanto a la plataforma, pues al ser una versión básica, ésta no permite la integración de los aplicativos de consulta necesarios a los scripts, al igual que no se puede unificar todos los canales de comunicación y otras funcionalidades con las que no cuenta la actual plataforma AVAYA; en consecuencia, los tiempos de atención se incrementan en un 7%<sup>25</sup>, el porcentaje de llamadas abandonadas se incrementan en un 2%<sup>26</sup>, lo que se vuelve inversamente proporcional a la disminución en el nivel de servicio (58%)<sup>27</sup>. Para disminuir los tiempos y neutralizar los efectos, es recomendable hacer un cambio a una plataforma que no sólo se adapte a las necesidades actuales, sino se proyecte a futuros requerimientos del Contact Center.

Un factor importante de análisis constituyen aquellos elementos que pueden llegar a colisionar el sistema de llamadas, tal es el caso de fallas

<sup>25</sup> Porcentajes referenciales, restando el tiempo de consulta en los sistemas comerciales.

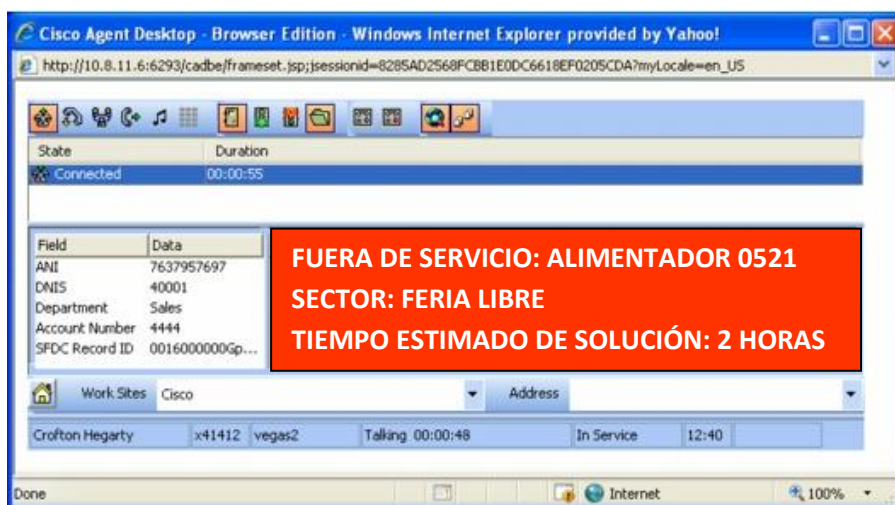
<sup>26</sup> Porcentaje referencial, considerando el tiempo de espera en la línea.

<sup>27</sup> Promedio Nivel de Servicio registrado durante el primer trimestre de 2015.

dentro del sistema eléctrico o telecomunicaciones, lo que genera mayor volumen de llamadas entrantes, que a su vez incrementa el tiempo de espera en la línea para ser atendido por un agente y lógicamente termina por causar molestia en el cliente.

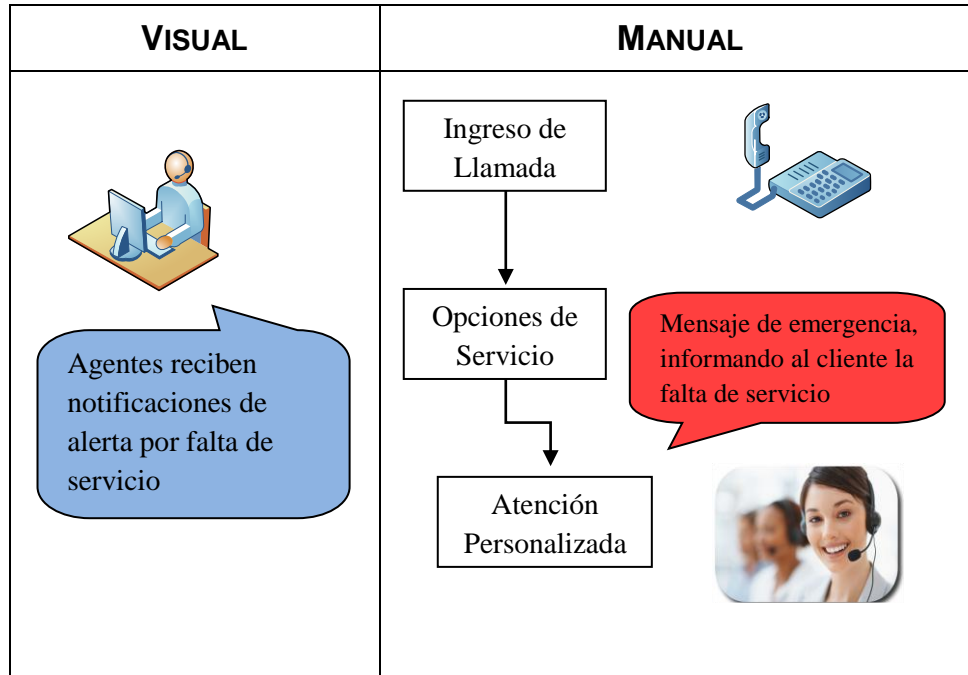
Como mecanismo para mitigar el impacto de este tipo de inconvenientes, se ha visto adecuado aplicar el sistema de control de errores Poka Yoke, mediante éste, se trata de disminuir el impacto que generan estas fallas al sistema de atención telefónica, actuando bajo el nivel de prevención y control ante el congestionamiento de la línea de contacto directo, para ello trabajar con un sistema de alertas visuales es la mejor opción, pues mediante éstas los Departamentos de Telecomunicaciones (internet) y Distribución (servicio eléctrico), informan acerca de las fallas registradas en cualquiera de los sistemas, para posteriormente notificar al cliente. Esto implica desarrollar aplicativos automatizados de alerta, los cuáles estén vinculados por medio de red interna, que al registrar cualquier tipo de anomalía, inmediatamente envíe una nota de advertencia al personal activo del Contact Center, que se podrá visualizar en la pantalla del computador, estas notificaciones deberán contener detalles de la falla del servicio.

**IMAGEN 9. Notificación Fallas de Servicio**



**FUENTE: CISCO**  
**ELABORACIÓN: CISCO**

**FIGURA 9.** Sistema Poka Yoke



**FUENTE:** Poka Yoke - Shigeo Shingo

**ELABORACIÓN:** La Autora

Consecutivamente, con esta información, se procederá a realizar actividades para contrarrestar el masivo ingreso de llamadas, tanto en la plataforma como mediante otros mecanismos.

Como se observa en la ilustración anterior, una de las actividades para disminuir la cola de espera, se la configura de manera manual, a continuación se detallan las operaciones que se llevan a cabo cuando se da una falla en el sistema:

#### ■ CONFIGURAR UN MENSAJE DE EMERGENCIA

Una vez recibida la notificación interna de la falla del servicio, el supervisor o agente del Contact Center, debe configurar en un tiempo no mayor a 2 minutos un mensaje de emergencia al cliente, detallando los inconvenientes registrados, éste se lo realiza en el teléfono principal del Contact Center.

**FIGURA 10.** Flujograma Configuración de Mensaje de Emergencia

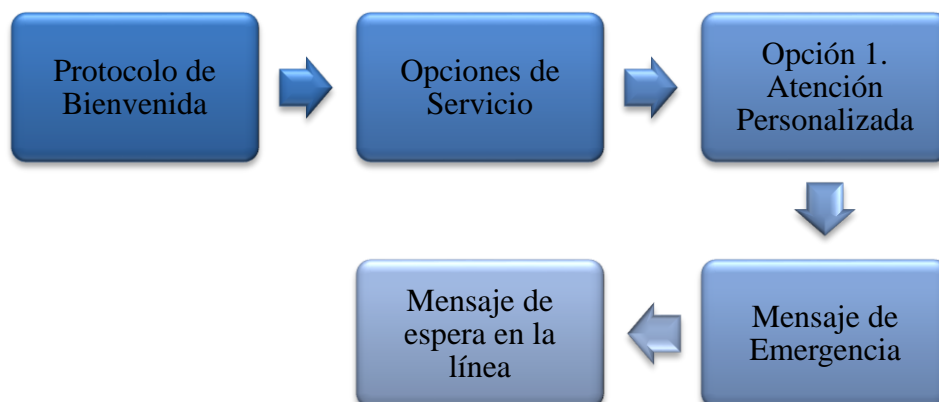


**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

De tal manera que el cliente al llamar al 136 y seleccione la opción 1 para Atención Personalizada, inmediatamente escuche el mensaje indicando la falla en el sistema, los sectores afectados y el tiempo estimado de solución (opcional, sólo en el caso de que se pueda estimar los tiempos), reduciendo la cola de espera en la línea.

**FIGURA 11.** Flujograma Acceso a Mensaje de Emergencia



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora





El tiempo de grabación no será mayor a los 30 segundos, utilizando el siguiente protocolo:

*“Estimado cliente, debido a (especificar la causa), el servicio (eléctrico / internet) se encuentra suspendido en el/los sector/es (enunciar los sectores), el tiempo estimado de solución es de (opcional), personal de CENTROSUR se encuentra trabajando para restablecer el servicio. Sentimos las molestias ocasionadas”.*

Una vez, superado el problema en el servicio, el supervisor o agente deberá desactivar este mensaje, en menos de 1 minuto.

#### ■ LLAMADA AUTOMÁTICA AL CLIENTE

El supervisor o agente del Centro de Contacto, debe informar a los clientes afectados por la falla del servicio mediante una llamada telefónica automatizada, informando el motivo del inconveniente presentado.

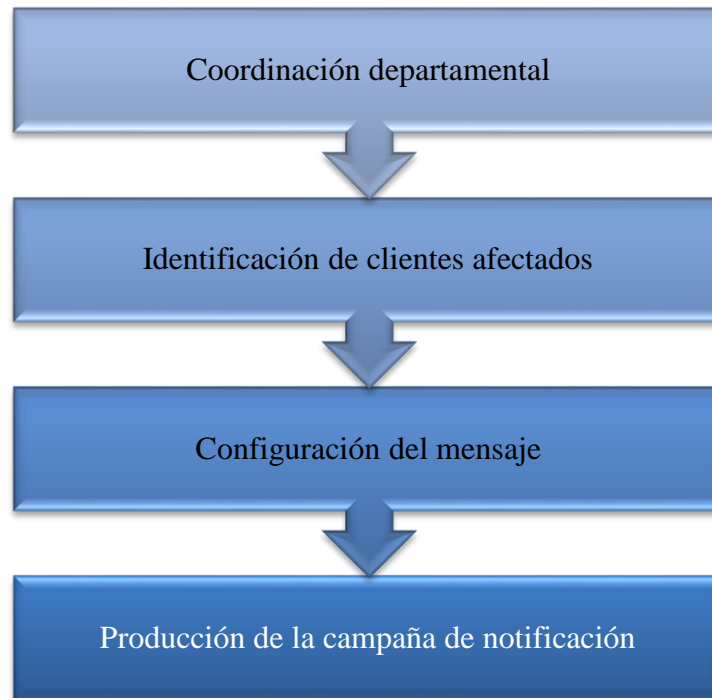
La grabación se debe realizar en función a los protocolos establecidos para su efecto, siendo fundamental ser claros y precisos en el mensaje a comunicar:

*“Estimado cliente, debido a (especificar la causa), el servicio se encuentra suspendido, personal de CENTROSUR se encuentra trabajando para restablecer el servicio. Sentimos las molestias ocasionadas”.*

Para ello, se coordina entre el Departamento de Sistemas y la Superintendencia de Atención al Cliente para obtener el listado de los clientes que se encuentran sin servicio, para ello se utilizan diferentes filtros, como subestación de servicio, número de transformador, red de distribución (dependiendo del rango del daño registrado), posteriormente se carga como outbound (llamadas salientes), mediante el formato IVR

(operadora) y el sistema automáticamente llamará a los números configurados por los clientes.

**FIGURA 12.** Flujograma Llamadas Automáticas de Notificación



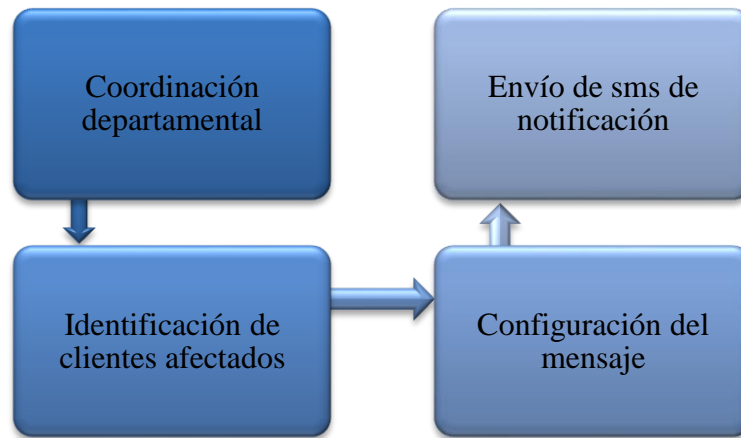
**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR  
**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ NOTIFICAR POR MENSAJERÍA INSTANTÁNEA

El supervisor o agente del Centro de Contacto, debe coordinar departamentalmente para informar a los clientes afectados por la falla del servicio mediante un mensaje de texto, informando el motivo del inconveniente presentado.

Para la configuración de los mensajes de texto, se coordina entre el Departamento de Sistemas y la Superintendencia de Atención al Cliente para obtener el listado de los clientes que se encuentran sin servicio, posteriormente se carga al sistema Gateway y se procede a enviar el mensaje de texto a los números celulares de los clientes registrados.

**FIGURA 13.** Flujograma Mensajería Instantánea de Notificación



**FUENTE:** Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Teniendo en cuenta que el texto se limita a 150 caracteres, el mensaje debe ser lo más corto y concreto, siendo de esta manera el protocolo establecido el siguiente:

*“CENTROSUR informa:*

*Servicio suspendido por (especificar la causa), personal se encuentra trabajando para restablecer el servicio.”*

**IMAGEN 10.** Notificaciones SMS



**FUENTE:** WENFAST – SMS Masivos (empleoagil)

**ELABORACIÓN:** La Autora

Como acción de apoyo, adicional a las notificaciones directas al cliente, se procederá a informar mediante redes sociales acerca de los inconvenientes que se registren ya sea en el servicio eléctrico o internet.

### ■ NOTIFICAR EN REDES SOCIALES

El supervisor o agente del Centro de Contacto, debe informar mediante redes sociales el problema registrado, dando detalles claros sobre la falta del servicio.

El protocolo propuesto para redes sociales es el siguiente:

*Estimados clientes, debido a (especificar la causa), el servicio se encuentra suspendido en el/los sector/es (enunciar los sectores), el tiempo estimado de solución es de (opcional), personal de CENTROSUR se encuentra trabajando para restablecer el servicio. Sentimos las molestias ocasionadas.*

Puede variar el mensaje, en función de la red social, pues twitter limita el texto a 150 caracteres, debiendo ser mucho más breves al momento de comunicar.

**IMAGEN 11.** Notificación Twitter



**FUENTE:** Twitter CENTROSUR  
**ELABORACIÓN:** La Autora

### IMAGEN 12. Notificación Facebook



FUENTE: Facebook CENTROSUR

ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.3.1.4. OTROS CLIENTES

El cliente, constituye la parte fundamental del proceso de servucción, ya que es quien genera el servicio, por ello es importante denotar que, su satisfacción es subjetiva, pues dependerá mucho de la realidad bajo la cual reciba el servicio, además que habrán otros componentes a considerar, partiendo de que cada persona es diferente y por tal cada uno va a tener sus necesidades específicas en referencia al servicio.

En este sentido, los otros clientes constituyen personas que ya sea por su edad, nivel de instrucción o facilidad de comprensión, influyen fundamentalmente en el tiempo de entrega del servicio, pues en base al levantamiento de procesos y procedimientos de la atención telefónica, se



pudo detectar que aquellos clientes que no comprendían la dinámica de la operatividad del sistema, generaba un incremento en el tiempo de servicio, por ejemplo, en el caso de consulta de planillas, el tiempo promedio de atención es de 45 segundos, sin embargo, al tratar con estos clientes, la duración de la llamada sobrepasaba los 2 minutos, en algunos casos; lo que significa que la relación es 2 a 1, es decir que para atender a otros clientes, se debe dejar de atender a un cliente que ya ha interactuado o tiene experiencia con el manejo del sistema.

Para contrarrestar el efecto que causan estos clientes dentro del sistema, se debe enfatizar en el protocolo de atención, en dónde el agente debe solicitar al cliente que en cuánto tenga la información necesaria para solventar su consulta, vuelva a comunicarse con la empresa; así pues, se recortará el tiempo de duración de la llamada.

#### ■ CLIENTE INTERNO

Otro aspecto importante, es la atención con el cliente interno, es decir con todos y cada uno de los integrantes de la empresa, pues existen requerimientos en los que la información se maneja de manera bilateral y por tal, se vuelve necesario brindar un servicio de calidad internamente, reforzando la imagen del servicio y evitando la difusión de una mala publicidad interna y externamente.

Para mejorar el sistema de interacción con el cliente interno, se deben mantener los protocolos respectivos de atención, así como, realizar capacitaciones y socializaciones que contribuyan a reforzar el sistema de atención al cliente interno, para esto, se propone el siguiente plan de capacitación enfocado al servicio al cliente interno:



**CUADRO 6.** Plan de Capacitación para el Cliente Interno

PLAN DE CAPACITACIÓN	
Objetivos Generales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer el servicio al cliente interno.</li><li>• Analizar y determinar las necesidades del cliente interno.</li><li>• Evaluar el actual servicio que se brinda al cliente interno.</li><li>• Identificar aspectos críticos que se pueden dar en la entrega del servicio al cliente interno.</li></ul>
Temario	<p><b>Módulo 1 – Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Filosofía y clima organizacional</li><li>- Inteligencia Emocional para la creación de relaciones interpersonales.</li><li>- Destrezas en Comunicación Organizacional</li></ul> <p><b>Módulo 2 – Identificación de Clientes Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar a los clientes internos</li><li>- Definir la relación</li><li>- Describir los vínculos actuales</li><li>- Necesidades de información</li><li>- Mecanismos de solución de requerimientos</li></ul> <p><b>Módulo 3 – El teléfono en el Servicio al Cliente Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Importancia de la comunicación telefónica</li><li>- Manejo de protocolos</li><li>- Actitud y calidad en el servicio al cliente interno.</li></ul>
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Audiovisuales</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>- Papelería</li><li>- Sala de capacitación</li></ul>
<b>Tiempo de Formación</b>	<b>de</b>	Seminario-Taller con duración de 8 Horas. Se realizarán intervalos para poder aplicar actividades que refuercen el contenido de módulos específicos.

**FUENTE:** La Autora  
**ELABORACIÓN:** La Autora

### ■ CLIENTES DERIVADOS

Adicionalmente, al cliente principal, se cuenta con los clientes derivados, quienes son beneficiarios directos de los servicios prestados por CENTROSUR, es decir, que al brindar la solución al cliente suscrito como tal, no sólo se beneficia éste sino también quienes son directamente dependientes ya sea del servicio eléctrico o telecomunicaciones, por lo contrario, si no se da una solución rápida a los requerimientos solicitados, se genera un masivo malestar en los demás usuarios del sistema; generándose una imagen negativa, que puede converger en una bola de nieve perjudicial para la empresa.

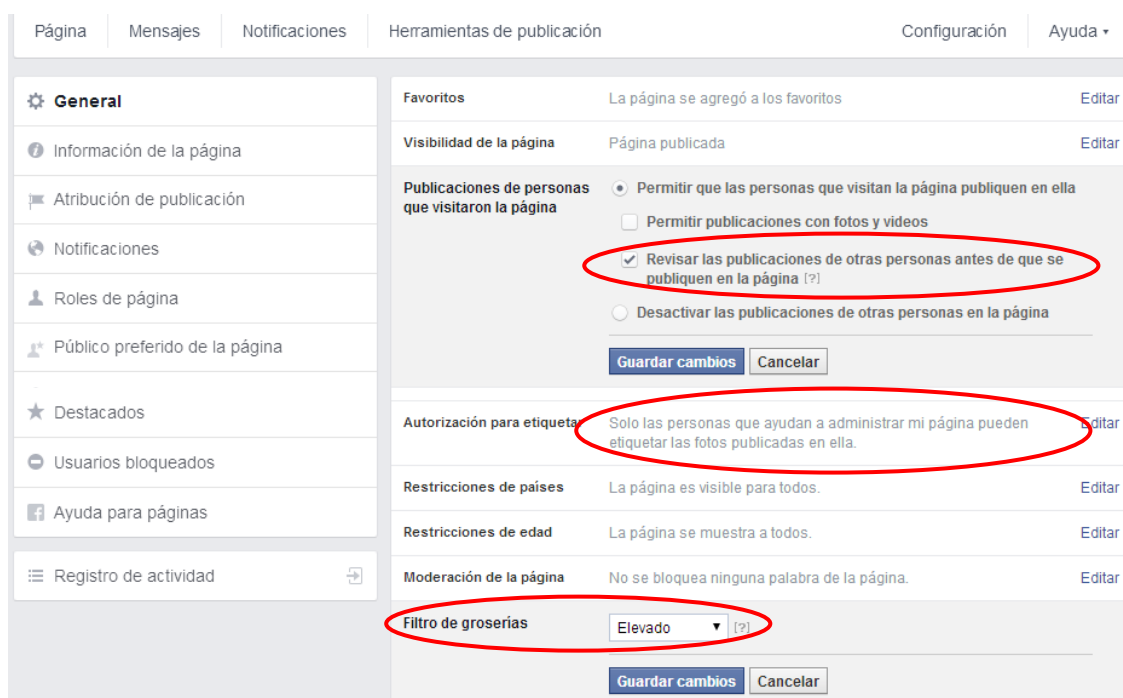
Para mitigar, estos efectos negativos, los agentes deben ser claros, concisos y concretos al momento de informar sobretodo cuando se trata de falta de servicio y los tiempos de solución o restablecimiento del servicio, ajustándose únicamente a proporcionar información veraz y oportuna, alineados a los parámetros de procesos y procedimientos departamentales e institucionales, para ello, el agente deberá revisar en el Sistema de Reclamos e Interrupciones (SRI) para confirmar la información a entregar.



## ■ CLIENTES FALSOS REDES SOCIALES

Se considera dentro de esta categoría a todos aquellos clientes que, por cualquier motivo, pudieran interferir en el desempeño normal de las actividades del Contact Center, es decir, en el caso de que una persona manifieste comentarios mal intencionados, generando una mala publicidad para CENTROSUR. Un mecanismo importante para disminuir estos inconvenientes es mediante la configuración tecnológica, en dónde se debe utilizar herramientas de seguridad para una previa revisión a la publicación de los contenidos que se realicen por terceros, lo que limita los comentarios negativos que puedan llegar a darse, esta configuración se la puede realizar únicamente en Facebook, pues en otra red social como Twitter, no permite configurar la cuenta para una previa revisión de los tweets en los cuales se menciona a CENTROSUR.

**IMAGEN 13.** Configuración de Privacidad Cuenta de Facebook



The image shows the Facebook Page Settings interface. The left sidebar contains the 'General' section with options like 'Información de la página', 'Atribución de publicación', 'Notificaciones', 'Roles de página', 'Público preferido de la página', 'Destacados', 'Usuarios bloqueados', 'Ayuda para páginas', and 'Registro de actividad'. The main content area shows various settings:

- Favoritos:** La página se agregó a los favoritos. [Editar]
- Visibilidad de la página:** Página publicada. [Editar]
- Publicaciones de personas que visitaron la página:**
  - ☒ Permitir que las personas que visitan la página publiquen en ella
  - ☐ Permitir publicaciones con fotos y videos
  - ☒ Revisar las publicaciones de otras personas antes de que se publiquen en la página [?]
  - ☐ Desactivar las publicaciones de otras personas en la página

[Guardar cambios] [Cancelar]
- Autorización para etiquetar:** Solo las personas que ayudan a administrar mi página pueden etiquetar las fotos publicadas en ella. [Editar]
- Restricciones de países:** La página es visible para todos. [Editar]
- Restricciones de edad:** La página se muestra a todos. [Editar]
- Moderación de la página:** No se bloquea ninguna palabra de la página. [Editar]
- Filtro de groserías:** Elevado [?] [?]

[Guardar cambios] [Cancelar]

FUENTE: Facebook CENTROSUR  
ELABORACIÓN: Facebook

#### 4.4. PROPUESTAS

Como se ha venido analizando en todo este capítulo, el modelo de servucción del Contact Center de CENTROSUR debe adaptarse primordialmente a nuevas tecnologías, que proporcionen un mejor dinamismo y funcionalidad del mismo, para lo cual, renovarse a una plataforma mucho más moderna y robusta es lo más recomendable, partiendo desde la integración de todos los mecanismos de contacto con el cliente (atención telefónica, redes sociales, sms, página web, chat) hasta llegar a una configuración del sistema más interactivo y amigable con el cliente.

Así pues, la propuesta para mejorar el sistema de servucción, se enmarca en un cambio de plataforma a Unified Contact Center Express 10 de CISCO, mediante la cual, principalmente se pueda integrar todos los canales anteriormente indicados, mediante la notificación directa dentro del sistema a los agentes activos para que puedan atender los requerimientos.

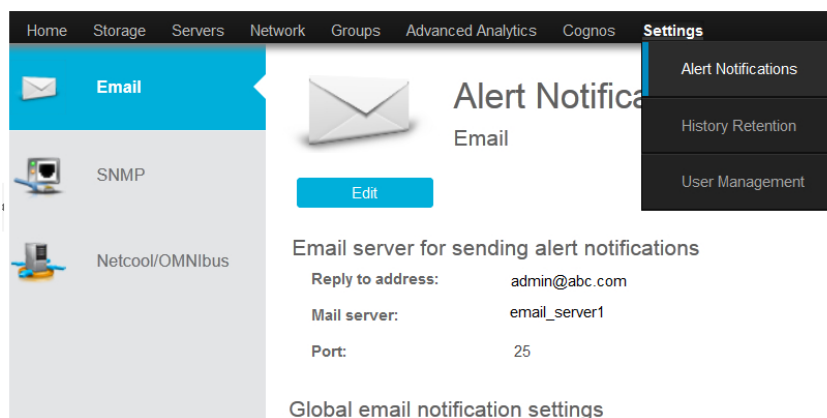
**IMAGEN 14.** Integración de Canales de Interacción



FUENTE: CISCO  
ELABORACIÓN: CISCO

Además se podrá configurar automáticamente alertas visuales, para notificar ingresos de interacciones en otros canales de comunicación.

**IMAGEN 15.** Notificación de Canales de Interacción

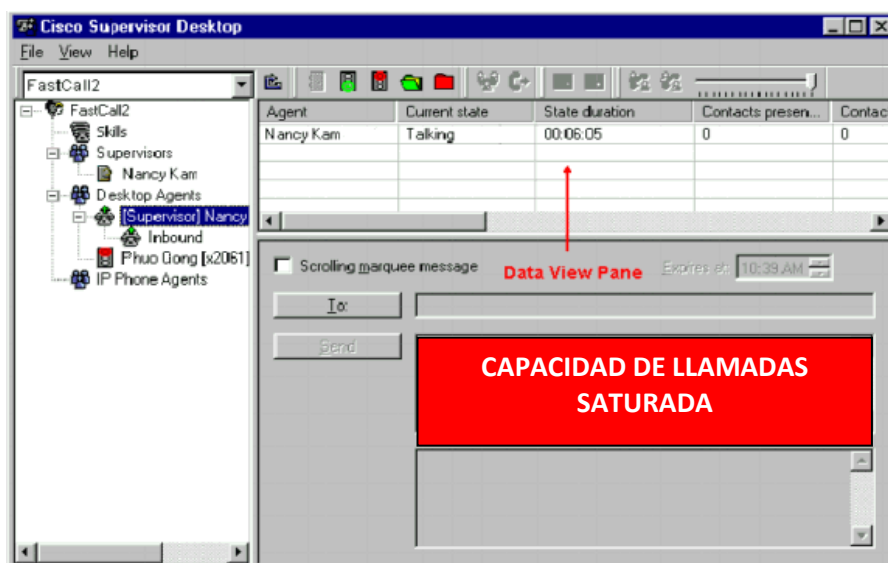


**FUENTE:** IBM

**ELABORACIÓN:** IBM

Cuando exista congestionamiento dentro del sistema de atención de llamadas, se activará una alerta en la plataforma del supervisor, para que pueda coordinar acciones en cuanto a la distribución de prioridades de los agentes, o en su defecto para que se loguee (registre) dentro del sistema y pueda receptar llamadas, disminuyendo el tráfico en la plataforma.

**IMAGEN 16.** Notificación Plataforma

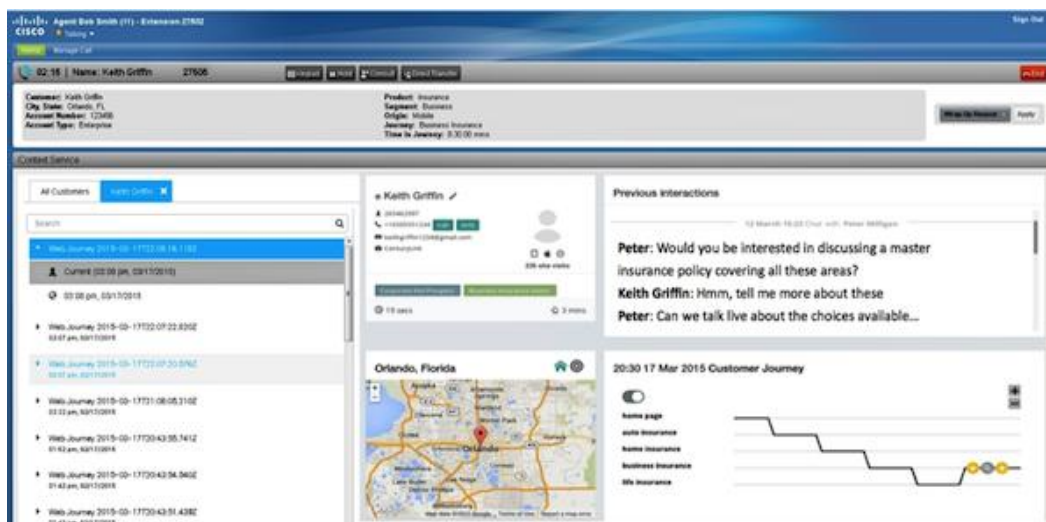


**FUENTE:** CISCO

**ELABORACIÓN:** CISCO

Otra de las ventajas radica en la configuración a través de una interfaz SAP, lo que permite conglomerar toda la información del cliente en el sistema IVR (operadora), en dónde el usuario debe interactuar más de manera automática que personalizada, pues debe acceder al sistema mediante el código único eléctrico nacional, y éste automáticamente le informará si tienen algún desperfecto en el servicio, o directamente irá accediendo a las opciones de servicio que desee consultar; esto no significa que se deshabilitará la atención personalizada, pero si se reducirá el tiempo de atención con los agentes, dadas las ventajas tecnológicas.

**IMAGEN 17. Interfaz SAP**



**FUENTE: CISCO**

**ELABORACIÓN: CISCO**

Esta plataforma trabaja la información de manera virtualizada, es decir que si se llegase a tener inconvenientes con los diferentes aplicativos de este sistema, existe un respaldo íntegro de éstos, con lo que se garantiza la operatividad de todos los aplicativos e información integrada a CISCO. Además, permite integrar campañas tanto inbound como outbound, mediante scripts interenlazados con la información de los sistemas internos que utiliza la empresa, pudiendo obtener también estadísticas de campañas salientes, que con la actual plataforma se realizaba de manera manual.



Finalmente, con el uso de esta plataforma se podrán reducir considerablemente (40%)<sup>28</sup> los tiempos de atención, pues al convertir a la plataforma en un autoservicio, el tiempo de respuesta es fijo, por ejemplo, al automatizar la información del cliente, la operadora indicará en menos de 30 segundos esta falla, o en su defecto, el agente al ingresar los datos del cliente en el scrip podrá contar con toda la información, disminuyendo de 119 segundos a 71 segundos, además el volumen de llamadas ACD (agentes) irá disminuyendo proporcionalmente (30%)<sup>29</sup>, lo que representa que de cada diez clientes que llamen a la empresa, 3 de ellos optarán por la atención automática a través de la operadora. Todo enmarcado y con visión al cambio de la matriz energética y sus connotaciones dentro del sistema comercial único nacional.

A continuación se detallan los costos que generaría el cambio de plataforma, además se especifica el tipo de unidad en la que se requiere cada ítem indicado:

**TABLA 4.** Costos Plataforma CISCO

DESCRIPCIÓN DEL BIEN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Interface router para 2 E1	U	1	\$ 2.405,70	\$ 2.405,70
Upgrade licencias básicas a premium	U	5	\$ 644,24	\$ 3.221,20
Licencia agente premium, incluye 2 puertos IVR por cada agente	U	10	\$ 1.746,60	\$ 17.466,00
Licencia Quality manager	U	10	\$ 564,17	\$ 5.641,70
Instalación y configuración	U	1	\$ 2.372,54	\$ 2.372,54
Capacitación	H	40	\$ 50,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL:</b>				<b>\$ 33.107,14</b>

**FUENTE:** Departamento Compras Públicas CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

<sup>28</sup> Estadísticas técnicas de CISCO, medidas en función de la operatividad del sistema automático

<sup>29</sup> Estadísticas técnicas de CISCO, medidas en función de la operatividad del sistema automático.



La implementación de la plataforma, se la realizará gradualmente en cada uno de los computadores que no se encuentren operando para atención al cliente, por lo que no interfiere en las actividades normales del Contact Center, de igual manera, se realizará la capacitación a los agentes fuera de los horarios de labores, previamente coordinados.

Existe un requerimiento de capacitación por 40 horas, éstas se irán programando en base a prioridades de información, fundamentalmente basadas en materia de conocimiento y aplicación de herramientas (campañas salientes, configuración de scrips, manejo de estadísticas, implementación de alertas), que faciliten la operatividad de la plataforma.

#### 4.4.1. MATRIZ DE PROPUESTAS

Luego de analizar e identificar aspectos a mejorar dentro del sistema de servucción del Contact Center de CENTROSUR, es pertinente elaborar una matriz en dónde se detallen las acciones que se deben realizar, los beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

CUADRO 7. Matriz de Propuestas

ACCIONES	BENEFICIOS CLIENTE	BENEFICIOS EMPRESA
<b>Aislamiento acústico (exterior e interior)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor comunicación con el agente.</li><li>• Mayor concentración del agente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor percepción del servicio.</li><li>• Mejor ambiente laboral.</li></ul>
<b>Cambio de Plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita el acceso al sistema.</li><li>• Reduce el tiempo de espera en línea.</li><li>• Aumenta la rapidez del servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor automatización del servicio.</li><li>• Disminuye el volumen de llamadas ACD.</li><li>• Disminuye los tiempos de atención.</li></ul>
<b>Sistema Poka Yoke</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita la información por fallas en el servicio.</li><li>• Reduce tiempos muertos de espera en</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduce colas de espera.</li><li>• Disminuye porcentaje de llamadas abandonadas.</li></ul>



	línea. • Evita llamadas innecesarias.	• Mitiga el congestionamiento de llamadas.
--	--	--

**FUENTE:** Modelo de Servucción Contact Center CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **4.5. PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE AUTOSUSTENTABILIDAD**

Considerando la importancia que tiene la atención al Cliente dentro de la entrega del servicio como tal, y, teniendo como antecedente principal, las políticas que mantiene el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC) para las empresas comercializadoras del sector eléctrico, respecto a la calidad en el servicio; la atención que se brinda actualmente en el Contact Center de CENTROSUR, es uno de los más completos a nivel nacional, pues actualmente es mucho más interactiva la comunicación con cada uno de los clientes.

Por ello, se ha visto conveniente aprovechar todas las ventajas con las que se cuenta para la atención remota, pudiendo llegar a entregar el servicio como outsourcing a empresas del sector eléctrico que requieran de este servicio.

##### **4.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto para implementar un Modelo preliminar de Auto sustentabilidad del Centro de Contacto de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., surge de la necesidad que tienen las empresas comercializadoras del sector eléctrico para entregar un servicio completo de atención remota de los clientes, a lo cual se suman el Plan Maestro de Electrificación 2009-2020 para la regionalización de empresas distribuidoras del servicio eléctrico.

Por lo tanto, al contar con las herramientas y personal altamente capacitado y que tiene experiencia en la atención al cliente, en cuanto al





servicio eléctrico se refiere, se propone un modelo de outsourcing del Centro de Contacto hacia las demás empresas comercializadoras del país, generando un valor agregado a las actividades que la empresa se encuentra efectuando al momento.

#### **4.5.2. POLÍTICA CENTRAL**

La responsabilidad adquirida por parte del actual Gobierno Central, el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables (MEER) y el Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), instituciones planificadoras para la ejecución y desarrollo de los proyectos, asumen la responsabilidad de apoyar a las empresas al planteamiento de proyectos auto sustentables que respalden la consecución de un servicio de alta calidad, como es el de la atención al cliente de manera remota, además que se planteen nuevos mecanismos que impliquen la mejora en el servicio, y a su vez, refleje resultados rentables sobretodo socialmente.

Para ello, se cuenta con el respaldo del proyecto que lleva a cabo el CONELEC, cuya finalidad es integrar un Centro de Contacto nacional, desagregado por regiones o áreas de concesión, con el fin de cubrir las necesidades de los clientes del servicio eléctrico, de esta manera paulatinamente se han ido unificando los sistemas comerciales y procesos y procedimientos de todas las empresas comercializadoras del servicio, además se encuentran en etapa de adaptación y socialización el número único de contacto telefónico a nivel nacional (136), así como el código único eléctrico nacional para cada cliente.

Por el momento, las empresas que se encuentran operando con un Centro de Contacto son muy pocas, de las cuales la mayoría no han explotado el potencial de las plataformas con las que operan para la atención al cliente, considerando nuevos canales para satisfacer las necesidades de información en toda el área de concesión que maneja cada empresa.





**CUADRO 8.** Contact Center Empresas Sector Eléctrico

EMPRESA	CANALES DE ATENCIÓN
<b>Empresa Eléctrica Quito</b>	Telefónico Página web Chat en línea Correo
<b>CNEL Guayas – Los Ríos</b>	Telefónico Página web Correo Redes Sociales
<b>Empresa Eléctrica Guayaquil EP</b>	Telefónico Página web Correo Redes Sociales
<b>Empresa Eléctrica Regional Centro Sur</b>	Telefónico Página web Correo emergencia Redes sociales

**FUENTE:** Investigación Exploratoria

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### 4.5.3. ACTORES INVOLUCRADOS

Los principales actores involucrados dentro de este proyecto sería las propias empresas comercializadoras de energía eléctrica de la Zona Sur, comprendiéndose a las Empresas Eléctricas Regional del Sur y Azogues, a quienes se podría extender los servicios del Contact Center de CENTROSUR, con lo que, se plantea un escenario inicialmente optimista para la realización del outsourcing.



En la siguiente tabla, se puede observar la proyección de cada una de las empresas para el periodo 2016 – 2018<sup>30</sup>, respecto al volumen de clientes:

**TABLA 5.** Proyección Clientes 2016 – 2018

EMPRESA	GRUPO DE CONSUMO	2016	2017	2018
Empresa Eléctrica Azogues	Comercial y Residencial	34796	35460	36125
Empresa Eléctrica Regional del Sur	Comercial y Residencial	189735	195560	201384

**FUENTE:** Datos CONELEC

**ELABORACIÓN:** La Autora

En función de los datos descritos en la tabla anterior, se han proyectado los posibles requerimientos<sup>31</sup> del actual mercado objetivo, estos cálculos se realizaron proyectando las llamadas a receptar mensualmente en función al crecimiento de los clientes, tomando como referencia la relación clientes/llamadas (6,26%)<sup>32</sup>, e igualmente para el caso de los mensajes de texto (35,73%)<sup>33</sup>.

**TABLA 6.** Proyección Requerimientos 2016 – 2018

**ESCENARIO MODERADO**

REQUERIMIENTOS	2016	2017	2018
Llamadas Telefónicas	158169	162802	167434
Mensajes de Texto	949970	977794	1005618
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
Llamadas Telefónicas	158169	236634	319300
Mensajes de Texto	949970	2189238	2814418
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>			
Llamadas Telefónicas	158169	162802	167434
Mensajes de Texto	265868	273655	281442

**FUENTE:** Datos CONELEC

**ELABORACIÓN:** La Autora

<sup>30</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.1 Proyección de Clientes

<sup>31</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.3 Proyección de Requerimientos

<sup>32</sup> Porcentaje referencial obtenido en función del total de llamadas recibidas dividido para el total de clientes en el año 2014

<sup>33</sup> Porcentaje referencial obtenido en función del total de mensajes enviados dividido para el total de clientes en el año 2014



#### **4.5.4. DESARROLLO OPERATIVO**

Para el desarrollo operativo del proyecto de outsourcing del Centro de Contacto de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., se ha tomado en consideración importantes aspectos que intervienen en el planteamiento del modelo preliminar para la auto sustentabilidad del Centro de Contacto, partiendo desde puntos fundamentales como es el tema de talento humano, tecnología, equipos de oficina, infraestructura e inmobiliario necesario para llevar a cabo las actividades del Centro de Contacto.

##### **4.5.4.1. MANTENIMIENTO Y SOPORTE TÉCNICO**

En cuanto al mantenimiento, éste se encuentra enfocado principalmente con la tecnología, es decir, el mantenimiento de los equipos computacionales con los que se opera en el Contact Center, a lo que se ajusta también el tema del soporte técnico que se debe dar en cuanto a los aplicativos y programas que se manejan para la atención remota.

Dentro de este aspecto, es necesario puntualizar que, respecto a la plataforma con la que actualmente se está trabajando, no cuenta con un soporte inmediato, lo que hace que de una u otra forma, la operatividad del Contact Center no sea del todo efectiva; de esta manera, es indispensable la adquisición de una plataforma más renovada, que permita integrar varios canales de comunicación, y que adicionalmente, proporcione el mantenimiento, soporte y capacitación de la estructura y aplicativos de la plataforma, como es el caso de la plataforma Unified Contact Center Express 10 de CISCO.

##### **4.5.4.2. VIDA ÚTIL DE LOS EQUIPOS**

Con referencia a los equipos con los que se trabaja en el Contact Center, básicamente se trata de equipos computacionales y de diademas, a través de los cuales se puede proporcionar toda la información y dar



solución a los requerimientos presentados por los clientes, también se incluyen los bienes muebles existentes en el departamento.

La vida útil para estos equipos, viene dado por la frecuencia de uso, y en este caso, al tratarse de bienes de uso diario, la vida útil va a disminuir indiscutiblemente, por lo que el cambio de equipos se vuelve necesario; además que, se trata de productos que van ligados de la tecnología, en el caso de los computadores y diademas, lo que produce que se vaya actualizando frecuentemente a la vez que se cubren las necesidades del departamento, sobretodo del personal que labora en el área de atención remota.

En el siguiente cuadro, se indica la vida útil de los equipos mencionados anteriormente, lo que representa el periodo de cambio de los mismos.

**CUADRO 9.** Vida útil de Equipos

EQUIPO	VIDA ÚTIL
Computadores	5 años
Mobiliario	10 años
Diademas Telefónicas	1 año

**FUENTE:** Departamento Financiero CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Como se observa, la vida útil para los computadores es de 5 años, adicional se debe dar mantenimiento de los equipos e ir renovando la tecnología, esto en tema de software, para asegurar la operatividad de algunas máquinas computacionales; en lo concerniente a las diademas, estas se las renueva anualmente, para garantizar la calidad en la comunicación.

Por lo tanto, los equipos instalados en el Contact Center, deben ir a la par con los avances tecnológicos que se van dando, siempre ajustándolos a



las necesidades y requerimientos del personal que los manejan, así, se podrá optimizar recursos y maximizar la eficiencia de los equipos y en general, se estará aportando a la mejor operatividad del Contact Center.

#### 4.5.5. TALENTO HUMANO

El talento humano, es un factor decisivo para la entrega del servicio de atención al cliente, lo que hace que sea de gran importancia contar con un personal altamente entrenado en lo que a telemarketing se refiere, además de que, la experiencia juega un papel muy importante a la hora de entregar el servicio.

Se ha considerado conveniente trabajar con ocho agentes exclusivamente para cubrir los requerimientos externos y garantizar la atención en cuanto al servicio de outsourcing se refiere, para ello, los costos generados por concepto de talento humano son altos, dado que el cargo se estipula en una escala 5 (\$ 1.297,39) por cada agente, adicional a beneficios sociales e ingresos adicionales, como son las horas extras; de tal manera, se tienen los siguientes costos:

**TABLA 7. Costos Talento Humano**

CARGO	DEPARTAMENTO	N° EMP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
Agente	Centro de Contacto	1	1,297.39	1,297.39	1,297.39
CARGO	DEPARTAMENTO	N° EMP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Agente	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68



<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>Agente</b>	Centro de Contacto	1	15,568.68	15,568.68	15,568.68
<b>TOTAL SUELDOS</b>		<b>8</b>	<b>124,549.44</b>	<b>124,549.44</b>	<b>124,549.44</b>
<b>REMUNERACION</b>					
	Sueldos y Salarios		124,549.44	124,549.44	124,549.44
	Horas Extras	1.87%	2,329.00	2,329.00	2,329.00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>			<b>126,878.44</b>	<b>126,878.44</b>	<b>126,878.44</b>
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>					
	Aportes al IESS	12.15%	15,416.00	15,416.00	15,416.00
	XIII Sueldo		10379.12	10379.12	10379.12
	XIV Sueldo		2,832.00	2,970.48	3,115.74
	Vacaciones		5,287.00	5,287.00	5,287.00
	Fondo de Reserva			10,573.00	10,573.00
<b>TOTAL BENEFICIOS SOCIALES</b>			<b>33,914.12</b>	<b>44,625.60</b>	<b>44,770.86</b>
<b>TOTAL GASTO DE NOMINA</b>			<b>160,792.56</b>	<b>171,504.04</b>	<b>171,649.30</b>

FUENTE: Talento Humano CENTROSUR  
ELABORACIÓN: La Autora

#### 4.5.6. FONDOS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El tema monetario es un punto decisivo al momento de plantear el modelo preliminar de auto sustentabilidad para el Centro de Contacto, pues para alcanzar exitosamente un outsourcing, se debe ver primeramente el financiamiento con el cual va a contar el proyecto, por cual, hay que diferenciar si se cuenta con recursos propios de la empresa o si se trata de recursos destinados por parte del Estado.

En función de lo indicado anteriormente, se debe analizar la viabilidad económica que tiene el proyecto de auto sustentabilidad, como unidad de



negocios independiente, cuyo objetivo final es la expansión del servicio de atención al cliente de manera remota, hacia otras empresas comercializadoras del servicio eléctrico; por lo tanto, a continuación se analiza el tipo de financiamiento con el que se cuenta para el proyecto de outsourcing.

#### 4.5.6.1. RECURSOS PROPIOS

Al plantear el modelo preliminar de auto sustentabilidad, en primera instancia se ha considerado el financiamiento interno, es decir, aprovechar las fuentes propias con las que cuenta la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., mediante la elaboración del presupuesto para el departamento del Centro de Contacto, el cual es planificado durante el último trimestre del año, conjuntamente con los responsables del proyecto.

En el siguiente cuadro, se describen los gastos a invertir para la adecuación de las instalaciones para brindar el servicio de outsourcing:

**TABLA 8.** Costos de Inversión

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Equipos de Computación	\$ 8.480,51
Software	\$ 2.400,00
Mobiliario y Equipos	\$ 4.303,72
Licencias e implementación	\$ 16.345,34
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.528,62</b>

**FUENTE:** Departamento Financiero CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

Como se observa, la inversión a realizar es de \$ 31.528,62 por temas relacionados a la adquisición de equipos de computación y software, diademas telefónicas, mejoramiento de los aplicativos de la plataforma, es decir a la adquisición de las licencias se ha presupuestado para ocho



agentes; sin embargo, existe la apertura para las futuras adquisiciones, de acuerdo a la cantidad de agentes que se vayan incrementado, ya sea en el corto o mediano plazo.

**TABLA 9.** Costos Operativos

<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Energía Eléctrica	727.23	8,726.81	9,093.34	9,475
Agua potable	86.29	1,035.46	1,079	1,124
Teléfono	503.64	6,043.63	6,297	6,561
Internet	1,247.63	14,971.61	15,600	16,255
<b>TOTAL</b>	<b>2,564.79</b>	<b>30,777.51</b>	<b>32,069.34</b>	<b>33,415.00</b>
<b>SUMINISTROS</b>				
Suministros de Oficina	10.00	120.00	126.00	132.00
Papelería	12.00	144.00	151.00	158.00
<b>TOTAL</b>	<b>22.00</b>	<b>264.00</b>	<b>277.00</b>	<b>290.00</b>

**FUENTE:** Departamento Financiero CENTROSUR

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **4.5.7. VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA**

Para determinar la viabilidad técnica y económica, principalmente se ha determinado trabajar en función del horizonte del proyecto, el cual se ha planteado dentro del corto y mediano plazo, con una proyección de un periodo de tres años, la proyección se la ha realizado considerando los costos por requerimientos<sup>34</sup> y la proyección de éstos en el futuro.

Complementariamente, se utiliza una tasa de descuento del 14,06%, proveniente de la inflación y el factor riesgo país, esto considerando que se utilizarían fondos propios y no se optaría por ningún crédito para el financiamiento.

<sup>34</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.2 Costos por Requerimiento.





De esta manera, a continuación se detallan tres escenarios de análisis, en los cuáles, la variante radica concretamente en el volumen de requerimientos<sup>35</sup> solicitados por las empresas contratantes.

**TABLA 10.** Escenario Moderado Modelo de Autosustentabilidad

**ESCENARIO MODERADO**  
**PROYECCIÓN DE OUTSOURCING**

**Supuestos:**

INFLACIÓN*	4.20%	4.20%	4.20%
RIESGO PAIS**	9.86%	9.86%	9.86%
TASA DE DESCUENTO	14.06%	14.06%	14.06%

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
-------	-------	-------	-------

<b>Inversión Fija</b>	<b>31,529</b>
Equipos de Computación	8,481
Software	2,400
Mobiliario y Equipos	4,303
Licencias e implementación	16,345

<b>INGRESOS</b>		<b>241,342.42</b>	<b>248,411.16</b>	<b>255,479.91</b>
Atención Telefónica	-	211,017.48	217,198.03	223,378.58
SMS		30,324.94	31,213.13	32,101.33

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>191,834.07</b>	<b>203,848.38</b>	<b>205,350.30</b>
Gastos de personal directos	160,792.56	171,504.04	171,649.30
Gastos de papelería	264.00	275.00	286.00
Servicios básicos	30,777.51	32,069.34	33,415.00

<b>Margen Operacional</b>	<b>49,508.34</b>	<b>44,562.78</b>	<b>50,129.61</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------

Impuesto a la Renta	9,901.67	8,912.56	10,025.92
---------------------	----------	----------	-----------

<b>Resultado Después de Impuestos</b>	<b>39,606.68</b>	<b>35,650.23</b>	<b>40,103.69</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>- 31,528.62</b>	<b>39,606.68</b>	<b>35,650.23</b>	<b>40,103.69</b>
-------------------------------	--------------------	------------------	------------------	------------------

<sup>35</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.4 Proyecciones de Ingresos



<b>TIR</b>	<b>108.90%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$57,625</b>
Relación Costo Beneficio <sup>36</sup>	1.24
1era; Rentabilidad sobre la inversión (RSI) =	125.62%
RSI 2do Año =	113.07%
RSI 3er Año =	127.20%
RSI AL FINAL DE PROYECTO	365.89%

\* Datos CESLA

\*\* Datos CESLA

**FUENTE:** Análisis Financiero Contact Center

**ELABORACIÓN:** La Autora

Para el primer caso, en el Escenario Moderado, la inversión se recupera durante el primer año de prestación del servicio de outsourcing, además se cuenta con una tasa interna de retorno (TIR) que hace que el proyecto sea factible realizarlo, además la rentabilidad sobre la inversión al final del proyecto es del 367%, con lo que se garantiza la viabilidad del proyecto.

**TABLA 11.** Escenario Optimista Modelo de Autosustentabilidad

### ESCENARIO OPTIMISTA

#### PROYECCIÓN DE OUTSOURCING

##### Supuestos:

INFLACIÓN*	4.20%	4.20%	4.20%
RIESGO PAIS**	9.86%	9.86%	9.86%
TASA DE DESCUENTO	14.06%	14.06%	14.06%

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
-------	-------	-------	-------

<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>31,529</b>
Equipos de Computación	8,481
Software	2,400
Mobiliario y Equipos	4,303

<sup>36</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.5 Indicador Costo Beneficio – Escenario Moderado



Licencias e implementación	16,345
----------------------------	--------

<b>INGRESOS</b>		<b>241,342.42</b>	<b>385,584.10</b>	<b>515,828.75</b>
Atención Telefónica	-	211,017.48	315,699.26	425,986.91
SMS		30,324.94	69,884.84	89,841.84

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>191,834.07</b>	<b>203,848.38</b>	<b>205,350.30</b>
Gastos de personal directos		160,792.56	171,504.04	171,649.30
Gastos de papelería		264.00	275.00	286.00
Servicios básicos		30,777.51	32,069.34	33,415.00

<b>Margen Operacional</b>		<b>49,508.34</b>	<b>181,735.72</b>	<b>310,478.45</b>
---------------------------	--	------------------	-------------------	-------------------

Impuesto a la Renta		9,901.67	63,607.50	108,667.46
---------------------	--	----------	-----------	------------

<b>Resultado Después de Impuestos</b>		<b>39,606.68</b>	<b>118,128.22</b>	<b>201,810.99</b>
---------------------------------------	--	------------------	-------------------	-------------------

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	- 31,528.62	39,606.68	118,128.22	201,810.99
<b>TIR</b>	<b>211.70%</b>			
<b>VAN</b>	<b>\$229,998</b>			
Relación Costo Beneficio <sup>37</sup>	1.96			
1era; Rentabilidad sobre la inversión (RSI) =	125.62%			
RSI 2do Año =	374.67%			
RSI 3er Año =	640.09%			
RSI AL FINAL DE PROYECTO	1140.38%			

\* Datos CESLA

\*\* Datos CESLA

**FUENTE:** Análisis Financiero Contact Center

**ELABORACIÓN:** La Autora

Al aplicar el escenario optimista, los resultados a obtenerse en los periodos planteados son positivos para CENTROSUR, pues la inversión es completamente recuperable dentro del primer año, de esta manera, se

<sup>37</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.5 Indicador Costo Beneficio – Escenario Optimista



observa que tanto la TIR como el VAN, aportan valor al proyecto y lo canalizan a la viabilidad.

**TABLA 12.** Escenario Pesimista Modelo de Autosustentabilidad

**ESCENARIO PESIMISTA**  
**PROYECCIÓN DE OUTSOURCING**

**Supuestos:**

INFLACIÓN*	4.20%	4.20%	4.20%
RIESGO PAIS**	9.86%	9.86%	9.86%
TASA DE DESCUENTO	14.06%	14.06%	14.06%

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
-------	-------	-------	-------

<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>31,528.62</b>
Equipos de Computación	8,480.56
Software	2,400.00
Mobiliario y Equipos	4,302.72
Licencias e implementación	16,345.34

<b>INGRESOS</b>		<b>245,913.88</b>	<b>253,115.58</b>	<b>260,317.28</b>
Atención Telefónica	-	237,426.86	244,379.98	251,333.09
SMS		8,487.03	8,735.61	8,984.18

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>191,834.07</b>	<b>203,848.38</b>	<b>205,350.30</b>
Gastos de personal directos	160,792.56	171,504.04	171,649.30
Gastos de papelería	264.00	275.00	286.00
Servicios básicos	30,777.51	32,069.34	33,415.00

<b>Margen Operacional</b>	<b>54,079.81</b>	<b>49,267.20</b>	<b>54,966.98</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------

Impuesto a la Renta	13,519.95	9,853.44	13,741.74
---------------------	-----------	----------	-----------

<b>Resultado Después de Impuestos</b>	<b>40,559.86</b>	<b>39,413.76</b>	<b>41,225.23</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	-31,528.62	40,559.86	39,413.76	41,225.23
<b>TIR</b>	<b>115.05%</b>			
<b>VAN</b>	<b>\$62,109</b>			



Relación Costo Beneficio <sup>38</sup>	1.26
1era; Rentabilidad sobre la inversión (RSI) =	125.62%
RSI 2do Año =	125.01%
RSI 3er Año =	130.75%
RSI AL FINAL DE PROYECTO	381.39%

\* Datos CESLA

\*\* Datos CESLA

**FUENTE:** Análisis Financiero Contact Center

**ELABORACIÓN:** La Autora

Dentro de este escenario, a pesar de que se proyectan menos requerimientos, la inversión se llega a recuperar dentro del primer año, con lo que se concluye que el servicio de Contact Center externo, sigue siendo viable durante su aplicación como outsourcing.

---

<sup>38</sup> Ver Anexo 6. Plan de Auto sustentabilidad, revisar Tabla 6.5 Indicador Costo Beneficio – Escenario Pesimista



Capítulo

5

CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES

Luego de un largo y profundo estudio del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., y teniendo en cuenta las actividades que se encuentran realizando en este departamento, a lo que se suman las necesidades actuales de los clientes de CENTROSUR; se ha podido obtener una visión general de la importancia que tiene la gestión de esta área y su repercusión en la imagen y la satisfacción del cliente de manera global.

Además, teniendo en cuenta que el ambiente en el cual se desarrolla el Contact Center, se encuentra influenciado principalmente por la política gubernamental, que se refleja en los proyectos a gran escala a aplicarse a nivel nacional, a más del cumplimiento con las regulaciones emanadas por las entidades rectoras del sector eléctrico, como el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) y el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC).

Con todos estos antecedentes, a continuación se describen las principales conclusiones y recomendaciones para una mejor dirección del Contact Center.

### 5.1. CONCLUSIONES

- El personal que se desempeña en el Contact Center, se encuentra debidamente preparado para el desarrollo de actividades acordes a la naturaleza del servicio al cliente, sin embargo, se debería brindar



la capacitación constante para el mejoramiento de las destrezas de los agentes.

- Existe un alto nivel de satisfacción (80%) con el clima laboral del departamento del Centro de Contacto, en dónde, las principales fuentes de insatisfacción se debe a la falta de comunicación interna, esto fundamentalmente por la baja participación en eventos organizados por la empresa, además de las condiciones de trabajo, entendiéndose como tales, la carga laboral en referencia a la remuneración percibida y por los frecuentes problemas que se registran con algunos de los sistemas de la empresa, primordialmente con el Sistema de Atención de Reclamos (SAR).
- El actual servicio telefónico brindado por el Contact Center de CENTROSUR, tiene un nivel de servicio promedio del 77.5%, sin embargo, hasta lo que va del año este promedio ha disminuido al 55%, debido al incremento de llamadas por la socialización de proyectos nacionales, como es el Programa de Cocción Eficiente (PEC), además de la repotenciación de redes con el propósito de mejorar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica; sin embargo, no se realizó la proyección necesaria para el cálculo del número de agentes activos, por lo cual, no se ha podido cubrir todas las llamadas entrantes, registrando una tasa de abandono bastante significativa del 29.5%.
- De acuerdo a las encuestas internas realizadas, el nivel de satisfacción del cliente, ha ido presentando fluctuaciones en su comportamiento, actualmente se encuentra en un 79%, razón por la que se debe tratar de mejorar la calidad del servicio prestado por los agentes.
- Actualmente, las redes sociales son un mecanismo de interacción común entre la sociedad, por lo tal CENTROSUR maneja sus cuentas corporativas en las principales redes como Facebook y



Twitter, con la finalidad de acercarse de mejor manera hacia el cliente, lo que es bien visto por parte de los usuarios, pues cuentan con información en línea acerca de las novedades del servicio prestado por la empresa.

- La tecnología juega un papel muy importante a la hora de brindar el servicio de atención al Cliente de manera remota, por lo cual, el Centro de Contacto cuenta con una plataforma AVAYA, cuya versión es básica, pues actualmente, no se encuentran operativos otros canales como: chat, sms, correo electrónico y redes sociales, mediante los cuales se podría tener mayor contacto con el cliente, evitándole visitas innecesarias a las oficinas de CENTROSUR; por otro lado, existe el limitante del uso de los scripts, pues no se ha puesto en producción, dado que no se cuenta con la debida capacitación para cifrar y cargar dentro de la plataforma los mencionados scripts.
- El soporte técnico interno proporcionado al Contact Center, no cubre las necesidades actuales del departamento, puesto que, el nivel de priorización no es el adecuado para esta área, considerando que es aquí en dónde se integra la gestión remota del servicio al cliente (interno y externo); por lo cual, cualquier inconveniente que se presente es inversamente proporcional tanto al nivel de servicio como en los tiempos de atención.
- El tema cultural, es una variable determinante al momento de la entrega del servicio, pues la percepción del cliente va a depender mucho del aspecto socio – cultural en el cual se desarrolle el usuario del servicio, lo que se debe tener muy en cuenta para mejor la comunicación con el cliente.
- El 88% de clientes consideran interesante recibir información por parte de CENTROSUR, primordialmente en cuanto a falta de





servicio se refiere, mediante mensajes de texto y llamadas telefónicas.

- La falta de conocimiento de la terminología “Contact Center” con su significado real, se vuelve un factor negativo al momento de masificar las actividades que se desarrollan mediante el Centro de Contacto, pues los clientes no tienen conocimiento de todos los canales mediante los cuales se pueden comunicar con CENTROSUR.
- Las actividades del Contact Center aún no se integran en un solo departamento, por lo que impide un buen desempeño e integración de las actividades; por otro lado, a pesar de que se cuenta con una infraestructura adecuada a las funciones que desempeña el Contact Center, aún faltan mejoras que se deben realizar para acondicionar la locación.
- El modelo preliminar para la sostenibilidad del Contact Center, dio como resultado valores positivos para la empresa, teniendo de esta manera, ingresos aproximados de \$ 38.198.72, con una inversión inicial de \$ 31.528,62 , que se refleja con un TIR de 104% y un VAN de \$ 54.959; concluyendo que, al momento de expandir el servicio del Contact Center a las demás empresas del sector eléctrico, CENTROSUR va a obtener muy buenos réditos económicos, que contribuirían al presupuesto anual que tiene la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Estructurar un plan de capacitación, basado en las necesidades individuales de cada agente, que permita equiparar las capacidades y condiciones del personal que labora en el Contact Center, así como también, incluir seminarios y charlas acerca de la



atención al cliente, con lo que se pueda ir fortaleciendo los conocimientos del equipo de trabajo de esta área.

- Diseñar estrategias que permitan contrarrestar la insatisfacción del departamento, para lo cual, es necesario plantear un plan de comunicación y motivación interna para los agentes, que permitan el mejoramiento del ambiente laboral; y, a su vez, la integración eficiente de todos los miembros del Centro de Contacto a las actividades sociales que se realicen en la empresa. Adicionalmente, se debe priorizar el buen funcionamiento de todos los sistemas informáticos que se utilizan para la consulta, registro y solución de requerimientos presentados por los clientes.

Desarrollar un plan de incentivos para los agentes del Centro de Contacto, que se encuentre relacionado al nivel de servicio proporcionado por cada uno de los agentes; cuyo objetivo final, es estimular el mejoramiento continuo en el servicio prestado a los clientes del servicio eléctrico.

- Realizar pruebas piloto previo la socialización de campañas de alto impacto, principalmente para estimar el ingreso de llamadas y poder planificar eficientemente el número de agentes en cada uno de los horarios, sobretodo en horas pico, para evitar el congestionamiento de llamadas y reducir la tasa de abandono.
- Analizar mensualmente la calidad del servicio telefónico brindado por el Contact Center, esto es, medir constantemente la atención prestada por los agentes, tomando en cuenta variables respecto a la empatía, nivel de cordialidad y comprensión, así como la claridad de la información otorgada hacia el cliente; además se debe generar un plan de seguimiento de los requerimientos presentados por el cliente, para garantizar la entrega total del servicio, con lo cual se brinda un valor agregado por parte de CENTROSUR.



- Difundir masivamente la comunicación a través de redes sociales, a todas las zonas que comprende el área de concesión, de tal manera que los clientes puedan interactuar directamente con los agentes del Contact Center para resolver requerimientos acerca de información o notificación de fallas en el servicio; así como también podrán informarse de las actividades que se llevan a cabo por parte de CENTROSUR.
- Implementar una nueva plataforma tecnológica, CISCO Unified Contact Center Express, que permite la integración de nuevos canales de comunicación con los clientes, a la vez que es mucho más dinámica para la interacción con el desarrollo y ejecución de los scripts necesarios para brindar un servicio eficaz y eficiente al cliente.
- Gestionar el nivel de priorización de los requerimientos presentados por el Centro de Contacto, con el fin de que se dé la atención inmediata y se brinde la solución respectiva a los problemas que se presenten dentro de este departamento.
- Analizar estudios socio – culturales de las poblaciones en dónde se presta el servicio de Contact Center, con el fin de tener una visión general del nivel de servicio que esperan recibir, pudiéndose definir los parámetros mínimos a cubrir en la atención al cliente de manera remota; mediante lo cual, se podrán establecer las estrategias necesarias para mejorar la percepción del cliente e incrementar los índices de servicio.
- Gestionar campañas de actualización de datos, que permitan contar con toda la información de los clientes, a fin de comunicar información relevante y de manera personalizada a todos los medios registrados por el cliente, es decir a través del correo electrónico, mensajes de texto y llamadas automáticas.



- Integrar las actividades únicamente en el departamento del Contact Center, a fin de que se pueda gestionar todos los canales de manera concatenada y poder automatizar los servicios para cada uno de los canales que actualmente se utilizan en el Contact Center. Paralelamente se debe adecuar las instalaciones, sobretodo en cuanto al aislamiento de sonido acústico se refiere, pudiendo minimizarlos mediante la aplicación de materiales que bloquean cualquier sonido, mejorando la comunicación final con el cliente.
- Ejecutar un plan de comunicación para difundir las actividades y los medios a través de los cuáles pueden interactuar con el Contact Center, con la finalidad de generar mayor identificación con el término y dar a conocer los beneficios de la atención remota, lo que aporta a la imagen corporativa de CENTROSUR.
- Finalmente, se recomienda invertir en un proyecto de outsourcing, dado que se cuenta con todos los medios necesarios para poder brindar el servicio a otras empresas; de esta manera, se estarían a provechando los recursos con los cuales se cuentan y también, brindando un servicio a la comunidad, mediante un servicio integral, que incluye atención telefónica y mensajes de texto, demás de brindar el servicio de correo electrónico y chat de manera gratuita.



## BIBLIOGRAFÍA

---

### ■ LIBROS

ABELL, Derek / HAMMOND, John, 1990, Planeación Estratégica de Mercado, Compañía Editorial Continental S.A, México.

ARMSTRONG, Scott / BRODIE, Roderick, 1999<sup>2</sup>, Métodos cuantitativos de Marketing, Edit. International Trompson Business Press, Londres.

BACA URBINA, Gabriel, 1995<sup>3</sup>, Evaluación de Proyectos, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.

CHIAVENATO, Idalberto, 1996<sup>3</sup>, Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.

2004<sup>7</sup>, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, México S.A., México.

COHEN, William, 2004<sup>3</sup>, Plan de Mercadotecnia, Edit. Grupo Patria Cultural S.A., México.

DA SILVA Reinaldo O., 2002, Teorías de la Administración, International Thomson Editores S.A., México.

FERNÁNDEZ, Ricardo, 2009, Segmentación de Mercados, Edit. The McGraw-Hill Companies, Inc, México.

FERREL O.C. / HIRT, Geoffrey / RAMOS, Leticia / ADRIAENSÉNS, Marianela / FLORES, Miguel Ángel, 2004<sup>4</sup>, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Mc Graw Hill, México.

FORSYTH, Patrick, 2010, Marketing, Edit. Edicuatorial, Quito.



GARZÓN, Castrillón Manuel Alfonso, 2012, Gestión Estratégica - Nota Editorial -, Ide@s CONCYTEG, Guanajuato, México.

GABÍN, María Amparo de la Encarnación, 2005, Políticas de marketing. Edit. McGraw-Hill Interamericana de España, España.

JACK, Fleitman, 2000, Negocios Exitosos, Edit. McGraw-Hill, México.

JANY, José Nicolás, 2000<sup>2</sup>, Investigación Integral de Mercados, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Colombia.

KANUT, Leslie / SHIFFMAN, León, 1997<sup>5</sup>, Comportamiento del Consumidor, Edit. Prince-Hall Hispanoamericano S.A., México.

KOTLER, Philip, 1998<sup>4</sup>, Fundamentos de mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México.

1994<sup>8</sup>, Dirección de Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México.

KOTLER, Philip / GARY, Armstrong, 2007<sup>11</sup>, Marketing. Versión para Latinoamérica, Pearson Educación, México

LIND, Douglas, 2001<sup>3</sup>, Estadística para Administración y Economía, Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.

LOVERLOCK, Christopher / WIRTZ, Jochen, 2009<sup>6</sup>, Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia, Pearson Educación, México.

OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, 2002, Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V.

PEÑA, Genaro, 2007, Guía de Auditoría de gestión, Cuenca

PORTER, Michael, 1992<sup>2</sup>, Estrategia Competitiva, Edit. Rei Argentina S.A., Buenos Aires, Argentina.



RENTON, Jane, 2010, Coaching y Mentoring, Edit. Edicuatorial, Quito.

RIES, Al / TROUT, Jack, 1992<sup>2</sup>, Posicionamiento, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.

SCHEAFFER, Richard, et. al, 2006<sup>6</sup>, Elementos de Muestreo, Edit. Thomson Editores, España.

SOLOMON, Michael R, 2008<sup>7</sup>, Comportamiento del Consumidor, Person Educación, México.

WEBSTER, Allen, 2001<sup>3</sup>, Estadística aplicada a los Negocios y la Economía, Edit. Irwin McGraw-Hill, Bogotá.

ZALTMAN, Gerald, 2004, Cómo Piensan los Consumidores, Edit. Urano S.A., Barcelona.

## ■ SITIOS WEB

<http://www.gestiopolis.com> / CUEVAS Amaya, William, Estrategia y Dirección Estratégica

<http://www.conelec.gob.ec/normativa/CalidadDeServicio.doc>

<http://www.conelec.gob.ec/normativa/012-08ReclamosConsumidores.doc>

<http://www.conelec.gob.ec/normativa/007-08%20ENCUESTAS.doc>

<http://www.conelec.gob.ec/images/documentos/PME0920.pdf>

[http://www.conelec.gob.ec/enlaces\\_externos.php?l=1&cd\\_menu=4232](http://www.conelec.gob.ec/enlaces_externos.php?l=1&cd_menu=4232)

<http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/PLAN%20ESTRATEGICO%20INSTITUCIONAL%202014-2017.pdf>

<http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/d%29%20Los%20servicios%20que%20ofrecce%20y%20las%20formas%20de%20acceder%20a%20ellos.pdf>

<http://www.centrosur.com.ec/?q=num-trabajadores>



<http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/Distributivo%20de%20personal%2024%20dic%202014.pdf>

<http://www.centrosur.com.ec/nuevoportal/sites/default/files/Escalas%20salariales.pdf>

<http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/c%29%20La%20remuneraci%C3%B3n%20mensual%20por%20puesto%20y%20todo%20ingreso%20adicional%20C%20incluso%20el%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20enero.pdf>

<http://www.centrosur.com.ec/sites/default/files/b2%29%20Distributivo%20de%20personal%20de%20la%20instituci%C3%B3n.pdf>

<https://www.facebook.com/centrosurEC?fref=ts>

[https://twitter.com/centrosur\\_ec](https://twitter.com/centrosur_ec)





# ANEXOS



## ANEXO 1. Descripción de Puestos del Centro de Contacto

CUADRO 1.1. Superintendente del Contact Center

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y COMPETENCIAS	
<b>PUESTO</b>	Superintendente de Centro de Contacto de Voz y Datos
<b>PROPÓSITO</b>	Planificar, dirigir y elaborar la logística y estrategias de acción a través del Centro de Contacto.
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Jefe del Departamento de Mercadeo y Contacto Telefónico
<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Supervisor y Agentes de Centro de Contacto
<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar planes de capacitación y entrenamiento para el personal asignado a su cargo.</li><li>2. Realizar gestión de oferta y prestación de servicios del Centro de Contacto a empresas públicas y privadas, en los mercados local y nacional, que permitan el fortalecimiento del negocio y administrar los recursos tecnológicos y humanos con los que cuenta, de forma eficiente.</li><li>3. Coordinar con Clientes del Centro de Contacto la ejecución de campañas de entrada o salida.</li><li>4. Establecer estrategias que permitan mejorar la calidad, costo y eficiencia del Centro de Contacto.</li><li>5. Optimizar la fuerza de trabajo, maximizando el aprovechamiento de la tecnología con la que cuenta el Centro de Contacto.</li><li>6. Elaborar presupuestos operativos y de gestión del Centro de Contacto.</li></ol>



	<p>7. Investigar y promover la implantación de alternativas y formas de comunicación Cliente – Empresa a través del Centro de Contacto, tendientes a brindar un mejor servicio, tales como: servicios web, correo electrónico, chat, mensajes de voz, mensajes de texto, entre otras formas.</p> <p>8. Programar, coordinar y controlar el cumplimiento de turnos de trabajo del personal asignado a su cargo.</p> <p>9. Apoyar en la gestión del Jefe del Departamento de Mercadeo y Contacto telefónico.</p>
<b>NATURALEZA Y CONTENIDO</b>	
<b>UTILIDAD</b>	Dirigir, planificar, establecer estrategias y administrar recursos dentro del Centro de Contacto a fin de garantizar su eficiente funcionamiento.
<b>RIESGOS</b>	Ergonómicos, visuales, auditivos, agresión verbal.
<b>NIVEL DE SUPERVISIÓN</b>	En la obtención de resultados.
<b>AUTONOMÍA</b>	En la planificación, coordinación y organización de campañas de entrada o salida, en la programación de turnos de trabajo del personal asignado a su cargo.
<b>RESPONSABILIDADES Y MAGNITUDES</b>	Equipo de oficina, computador, información, cumplimiento de campañas, manejo y control de personal, calidad de servicio prestado.
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Superior
<b>TITULACIÓN</b>	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, Economista, Administrador de Empresas, Comunicación Social.



<b>CONOCIMIENTOS</b>	Herramientas informáticas, Base de datos, Procesos de venta, Centros de Contacto, Publicidad, Gestión de Cartera, Telemarketing, CRM, Indicadores de Gestión, Electricidad y Telecomunicaciones.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años en labores similares.
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Fluidez verbal, buenas relaciones interpersonales, comunicación con impacto, asertividad, receptivo, toma de decisiones, orientación a resultados, innovación, capacidad de planificación, organización, liderazgo, negociación y de trabajo en equipo.
<b>CAPACITACIÓN</b>	Sistema Eléctrico, Telecomunicaciones, Estadística, Lectura de Planos, Relaciones Interpersonales, Servicios Informáticos, Atención al Cliente, Manejo de Personal, Fuerza de Ventas, Centros de Contacto.

FUENTE: Talento Humano CENTROSUR

ELABORACIÓN: CENTROSUR

CUADRO 1.2. Supervisor de Centro de Contacto

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y COMPETENCIAS</b>	
<b>PUESTO</b>	Supervisor de Centro de Contacto de Voz y Datos
<b>PROPÓSITO</b>	Controlar y coordinar las actividades diarias de los agentes del Centro de Contacto, garantizando un servicio de calidad y cumplimiento de propósitos de campañas en ejecución.
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Superintendente de Centro de Contacto
<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Agente de Centro de Contacto



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar necesidades de capacitación y contribuir en la elaboración y ejecución de planes de entrenamiento del personal asignado a su cargo.</li><li>2. Obtener del o los sistemas informáticos disponibles, información de base para la realización de informes y evaluación de resultados, tendientes a mejorar los índices de satisfacción de clientes.</li><li>3. Controlar y evaluar que los procesos y procedimientos aplicados en el Centro de Contacto cumplan con los parámetros, protocolos y estándares preestablecidos.</li><li>4. Coordinar, implementar, dirigir y controlar la ejecución de campañas de entrada o salida que se lleven a cabo a través del Centro de Contacto.</li><li>5. Definir o modificar las reglas de acuerdo a la dinámica de la campaña en ejecución.</li><li>6. Observar y participar en el cumplimiento de estrategias planteadas para alcanzar los objetivos de las campañas.</li><li>7. Realizar monitoreo y asesoramiento continuo a los agentes del Centro de Contacto.</li><li>8. Intervenir en los procedimientos de atención telefónica a fin de evaluar el desempeño individual de los agentes y la funcionalidad del sistema.</li><li>9. Brindar soluciones rápidas y efectivas ante requerimientos complejos de los usuarios.</li><li>10. Coordinar y controlar el cumplimiento de turnos de trabajo del personal asignado a su cargo.</li></ol>
--------------------	--



	11. Apoyar en la gestión del Superintendente de Centro de Contacto.
<b>NATURALEZA Y CONTENIDO</b>	
<b>UTILIDAD</b>	Controlar la calidad, costo y eficiencia del servicio a través del Centro de Contacto.
<b>RIESGOS</b>	Ergonómicos, visuales, auditivos, agresión verbal, somnolencia.
<b>NIVEL DE SUPERVISIÓN</b>	En la obtención de resultados.
<b>AUTONOMÍA</b>	En la ejecución de campañas de entrada o salida, coordinar el cumplimiento de turnos de trabajo del personal asignado a su cargo.
<b>RESPONSABILIDADES Y MAGNITUDES</b>	Equipo de oficina, computador, información, cumplimiento de objetivos de campañas, manejo y control de personal.
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Mínimo 6 semestres o tres años aprobados
<b>TITULACIÓN</b>	Carreras técnicas (Eléctrica, Telecomunicaciones, Informática) o Comunicación Social, Publicidad, Marketing, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, Economía, Licenciatura en Comunicación.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Herramientas Informáticas, Estadística, Base de datos, Venta y Comercialización, Publicidad, Gestión de Cartera, Telemarketing, Indicadores de Gestión, Manejo de Personal, Electricidad y Telecomunicaciones.
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año en labores afines.



<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Fluidez verbal, buenas relaciones interpersonales, elocuencia, empatía, habilidades analíticas, toma de decisiones, innovación, iniciativa, flexibilidad al cambio, capacidad de liderazgo, negociación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y solucionar problemas.
<b>CAPACITACIÓN</b>	Sistemas Eléctricos, Telecomunicaciones, Lectura de Planos, Servicios Informáticos, Estadística, Marketing, Relaciones Interpersonales, Atención al Cliente, Manejo de Personal.

FUENTE: Talento Humano CENTROSUR

ELABORACIÓN: CENTROSUR

CUADRO 1.3. Agente de Centro de Contacto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y COMPETENCIAS	
<b>PUESTO</b>	Agente de Centro de Contacto de Voz y Datos
<b>PROPÓSITO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atender el servicio de comunicación centralizado, gestionar llamadas entrantes y salientes y brindar asistencia al usuario en los requerimientos relacionados con los servicios que brinda la Empresa.</li><li>2. Gestionar llamadas entrantes y salientes, dar soporte técnico, prestar servicios con elevados niveles de satisfacción del cliente.</li></ol>
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Supervisor de Centro de Contacto
<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Ninguno



<b>FINALIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cumplir con campañas de entrada o salida, utilizando los medios de comunicación disponibles: teléfono, correo electrónico, SMS, vídeo conferencia, entre otros.</li><li>2. Atender y manejar llamadas entrantes, dentro de tiempos establecidos.</li><li>3. Atender consultas, requerimientos, reclamos y coordinar con las áreas involucradas de la Empresa su solución o atención.</li><li>4. Ejecutar y gestionar llamadas salientes cumpliendo con estándares de tiempo y calidad.</li><li>5. Transferir llamadas de clientes externos hacia las diferentes áreas de la Empresa, según el requerimiento del usuario.</li><li>6. Consultar, ingresar, actualizar y procesar información en las bases de datos y sistemas informáticos disponibles.</li><li>7. Brindar asesoría e información sobre los servicios que presta CENTROSUR.</li><li>8. Cumplir compromisos de información acordados con los clientes.</li><li>9. Ejecutar operaciones de telemarketing, en conformidad a la campaña preparada para el efecto.</li><li>10. Coordinar con los diferentes organismos de socorro, proveedores de servicio y otras instituciones, en situaciones de emergencia, contingencia o riesgo inminente.</li></ol>
<b>NATURALEZA Y CONTENIDO</b>	
<b>UTILIDAD</b>	Brindar servicios a clientes o usuarios externos.





<b>RIESGOS</b>	Ergonómicos, visuales, auditivos, agresión verbal, somnolencia.
<b>NIVEL DE SUPERVISIÓN</b>	En la ejecución de su trabajo, recibe orientaciones precisas.
<b>AUTONOMÍA</b>	En el manejo de: llamadas telefónicas, correos electrónicos, chat, sms, video conferencia, entre otros.
<b>RESPONSABILIDADES Y MAGNITUDES</b>	Teléfono, computador, información, seguimiento de reclamo, manejo de emergencias.
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Mínimo 2 semestres o 1 año aprobados
<b>TITULACIÓN</b>	Carreras técnicas (Eléctrica, Telecomunicaciones, Informática) o Comunicación Social, Publicidad, Marketing, Administración de Empresas, Economía.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Mecanografía, herramientas informáticas, relaciones humanas, realización de encuestas, ventas, atención al cliente, electricidad y telecomunicaciones.
<b>EXPERIENCIA</b>	Seis meses en labores afines.
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	Fluidez verbal, buena vocalización, excelente dicción, elocuencia, empatía, actitud y vocación de servicio, buenas relaciones interpersonales, disposición a la comunicación, trabajo en equipo, trabajo bajo presión.
<b>CAPACITACIÓN</b>	Sistemas Eléctricos, Telecomunicaciones, Lectura de Planos, Servicios Informáticos, Relaciones Interpersonales, Atención al Cliente.


FUENTE: Talento Humano CENTROSUR

ELABORACIÓN: CENTROSUR



## ANEXO 2. Clima Laboral

### CUADRO 2.1. Encuesta Clima Laboral

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. CENTRO DE CONTACTO TELEFÓNICO		 CENTROSUR vivimos el cambio														
<b>Fecha:</b> .....																
<b>Nombre:</b> .....																
<b>Cargo:</b> .....		<b>Tiempo de Servicio:</b> .....														
<b>ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>																
El objetivo de esta encuesta es estrictamente para medir el clima organizacional y la información brindada será tratada de manera confidencial, cuyo único propósito será el de crear una cultura de mejoramiento continuo.																
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>																
<b>1.1 ¿Cómo califica la comunicación entre usted y sus compañeros de área?</b> <table border="1"><tr><td>Muy Buena</td><td></td></tr><tr><td>Buena</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Mala</td><td></td></tr></table>	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		<b>1.2 ¿La información que se publica en intranet, web y cartelera es de utilidad para su trabajo?</b> <table border="1"><tr><td>Es útil</td><td></td></tr><tr><td>Medianamente útil</td><td></td></tr><tr><td>No es útil</td><td></td></tr></table>		Es útil		Medianamente útil		No es útil	
Muy Buena																
Buena																
Regular																
Mala																
Es útil																
Medianamente útil																
No es útil																
<b>1.3 Cuándo hay actividades sociales en dónde es necesaria su participación, ¿Se le comunica oportunamente?</b> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<b>1.4 ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias?</b> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>		Siempre		A veces		Nunca			
Siempre																
A veces																
Nunca																
Siempre																
A veces																
Nunca																
<b>1.5 ¿Su jefe inmediato se interesa por sus problemas laborales?</b> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<b>1.6 ¿Su jefe inmediato se interesa por sus problemas personales?</b> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>		Siempre		A veces		Nunca			
Siempre																
A veces																
Nunca																
Siempre																
A veces																
Nunca																



<p>1.7 ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre los cambios relacionados con su trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>1.8 ¿Cómo califica la comunicación entre usted y su jefe inmediato?</p> <table border="1"><tr><td>Muy Buena</td><td></td></tr><tr><td>Buena</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Mala</td><td></td></tr></table>	Muy Buena		Buena		Regular		Mala	
Siempre															
A veces															
Nunca															
Muy Buena															
Buena															
Regular															
Mala															
<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p>															
<p>2.1 ¿Sus compañeros del área le colaboran en asuntos de trabajo cuando usted lo necesita?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>2.2 Los compañeros de departamento o área a la que pertenece, ¿cómo actúan con usted?</p> <table border="1"><tr><td>Con cordialidad y respeto</td><td></td></tr><tr><td>Le faltan el respeto</td><td></td></tr><tr><td>Se muestran indiferentes</td><td></td></tr></table>	Con cordialidad y respeto		Le faltan el respeto		Se muestran indiferentes			
Siempre															
A veces															
Nunca															
Con cordialidad y respeto															
Le faltan el respeto															
Se muestran indiferentes															
<p>2.3 ¿Ha participado usted en las actividades sociales que realiza la CENTROSUR?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>2.5 ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que existen en el área a la cual pertenece?</p> <table border="1"><tr><td>Baja comunicación</td><td></td></tr><tr><td>Trámites de trabajo</td><td></td></tr><tr><td>Formación de grupos</td><td></td></tr><tr><td>Poca participación</td><td></td></tr><tr><td>Otras</td><td></td></tr></table> <p>Especifique:</p> <hr/> <hr/>	Baja comunicación		Trámites de trabajo		Formación de grupos		Poca participación		Otras	
SI															
NO															
Baja comunicación															
Trámites de trabajo															
Formación de grupos															
Poca participación															
Otras															
<p>2.4 Si su respuesta es afirmativa, ¿Cree usted que ayuda a mejorar el ambiente laboral?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO												
SI															
NO															



<p>2.6 ¿Con que frecuencia se produce conflictos, entre usted y sus compañeros de departamento o área?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table> <p>Si es "Siempre" y "A veces" ¿Cómo Ud. contribuye a mejorar el ambiente laboral?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	Siempre		A veces		Nunca		<p>2.7 ¿Cómo es el trato de su jefe inmediato con usted?</p> <table border="1"><tr><td>Muy Bueno</td><td></td></tr><tr><td>Bueno</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Malo</td><td></td></tr></table>	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo	
Siempre															
A veces															
Nunca															
Muy Bueno															
Bueno															
Regular															
Malo															
<p>2.8 ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo que realiza?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>2.9 ¿Se ha sentido obligado, por su jefe inmediato, a realizar actividades que van en contra de sus valores personales?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO							
SI															
NO															
SI															
NO															
<p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p>															
<p>3.1 ¿El personal de limpieza mantiene limpio su lugar de trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>3.2 El nivel de ruido en su puesto de trabajo, es:</p> <table border="1"><tr><td>Normal</td><td></td></tr><tr><td>Tolerante</td><td></td></tr><tr><td>Inadecuado</td><td></td></tr></table>	Normal		Tolerante		Inadecuado			
Siempre															
A veces															
Nunca															
Normal															
Tolerante															
Inadecuado															
<p>3.3 ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficientemente?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>3.4 ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO							
SI															
NO															
SI															
NO															
<p>3.5 ¿En qué condiciones están sus equipos de trabajo (computadoras, diademas)?</p> <table border="1"><tr><td>Buenas</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Malas</td><td></td></tr></table> <p>¿Qué equipos se encuentran en malas condiciones?</p> <p>_____</p>	Buenas		Regular		Malas		<p>3.6 ¿Con que frecuencia, tiene problemas con los sistemas informáticos (software)?</p> <table border="1"><tr><td>Nunca</td><td></td></tr><tr><td>Poco frecuente</td><td></td></tr><tr><td>Frecuentemente</td><td></td></tr></table> <p>¿Con qué sistema tiene mayores problemas?</p> <p>_____</p>	Nunca		Poco frecuente		Frecuentemente			
Buenas															
Regular															
Malas															
Nunca															
Poco frecuente															
Frecuentemente															



<p>3.7 ¿Cuánto se ve perjudicado su trabajo, cuándo suceden fallas en el sistema informático?</p> <table border="1"><tr><td>Mucho</td><td></td></tr><tr><td>Poco</td><td></td></tr><tr><td>Nada</td><td></td></tr></table> <p>Cualquiera que sea la respuesta, indique el por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	Mucho		Poco		Nada		<p>3.8 Si pudiera mejorar las condiciones de trabajo, ¿Qué recomendaría cambiar?</p> <table border="1"><tr><td>Comunicación</td><td></td></tr><tr><td>Iluminación</td><td></td></tr><tr><td>Horarios</td><td></td></tr><tr><td>Distribución de espacios</td><td></td></tr><tr><td>Otros</td><td></td></tr></table> <p>Especifique:</p> <p>_____</p>	Comunicación		Iluminación		Horarios		Distribución de espacios		Otros	
Mucho																	
Poco																	
Nada																	
Comunicación																	
Iluminación																	
Horarios																	
Distribución de espacios																	
Otros																	
<p><b>FUNCIONES Y ESTABILIDAD</b></p>																	
<p>4.1 ¿Usted siente estabilidad laboral en la empresa?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>4.2 ¿Alguna vez se sintió acosado por alguien dentro de la CENTROSUR?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO									
SI																	
NO																	
SI																	
NO																	
<p>4.3 ¿Por qué cree que se dan los ascensos?</p> <table border="1"><tr><td>Méritos</td><td></td></tr><tr><td>Amistades</td><td></td></tr></table>	Méritos		Amistades		<p>En caso de ser afirmativa su respuesta, éste ha sido:</p> <table border="1"><tr><td>Psicológico</td><td></td></tr><tr><td>Sexual</td><td></td></tr></table>	Psicológico		Sexual									
Méritos																	
Amistades																	
Psicológico																	
Sexual																	
<p><b>LIDERAZGO Y DIRECCION</b></p>																	
<p>5.1 ¿Su jefe inmediato planifica, coordina y controla la ejecución de las actividades de área?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>5.2 ¿Su jefe inmediato se preocupa de resolver los conflictos de su área?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca					
Siempre																	
A veces																	
Nunca																	
Siempre																	
A veces																	
Nunca																	
<p>5.3 ¿Su jefe inmediato contribuye a que se genere un buen ambiente de trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>5.4 ¿Cómo trabaja su jefe inmediato?</p> <table border="1"><tr><td>En equipo</td><td></td></tr><tr><td>En forma individual</td><td></td></tr><tr><td>Por preferencia</td><td></td></tr></table>	En equipo		En forma individual		Por preferencia							
SI																	
NO																	
En equipo																	
En forma individual																	
Por preferencia																	



<p>5.5 ¿Conoce lo que su jefe inmediato espera de usted?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>5.6 Los conocimientos generales de su jefe inmediato son:</p> <table border="1"><tr><td>Altos</td><td></td></tr><tr><td>Medios</td><td></td></tr><tr><td>Bajos</td><td></td></tr><tr><td>Indiferente</td><td></td></tr></table>	Altos		Medios		Bajos		Indiferente	
SI													
NO													
Altos													
Medios													
Bajos													
Indiferente													
<p>5.7 ¿Cómo califica el liderazgo de su jefe inmediato?</p> <table border="1"><tr><td>Bueno</td><td></td></tr><tr><td>Regular</td><td></td></tr><tr><td>Malo</td><td></td></tr></table>	Bueno		Regular		Malo								
Bueno													
Regular													
Malo													
<p><b>PERTENENCIA</b></p>													
<p>6.1 ¿En qué medida está usted comprometido con los objetivos estratégicos de la institución?</p> <table border="1"><tr><td>Mucho</td><td></td></tr><tr><td>Poco</td><td></td></tr><tr><td>Nada</td><td></td></tr></table>	Mucho		Poco		Nada		<p>6.2 ¿Le gusta las actividades que desempeña en su trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>Mucho</td><td></td></tr><tr><td>Poco</td><td></td></tr><tr><td>Nada</td><td></td></tr></table>	Mucho		Poco		Nada	
Mucho													
Poco													
Nada													
Mucho													
Poco													
Nada													
<p>6.3 ¿Brinda todo su esfuerzo para que los resultados de su área sean exitosos?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>6.4 ¿Su trabajo en la CENTROSUR es un medio para alcanzar sus metas personales?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO			
Siempre													
A veces													
Nunca													
SI													
NO													
<p>6.5 ¿Dejaría la CENTROSUR por otro trabajo, con igual remuneración y con igual carga laboral?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>6.6 Comparada con otras instituciones públicas, ¿cómo califica a la CENTROSUR?</p> <table border="1"><tr><td>Mejor que las demás</td><td></td></tr><tr><td>Igual que las demás</td><td></td></tr><tr><td>Peor que las demás</td><td></td></tr></table>	Mejor que las demás		Igual que las demás		Peor que las demás			
SI													
NO													
Mejor que las demás													
Igual que las demás													
Peor que las demás													



<p>6.7 ¿Cuál es su grado de satisfacción en el área que trabaja?</p> <table border="1"><tr><td>Muy satisfecho</td><td></td></tr><tr><td>Satisfecho</td><td></td></tr><tr><td>Insatisfecho</td><td></td></tr></table>	Muy satisfecho		Satisfecho		Insatisfecho										
Muy satisfecho															
Satisfecho															
Insatisfecho															
<p><b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b></p>															
<p>7.1 ¿Se le da importancia a la capacitación del personal?</p> <table border="1"><tr><td>Mucho</td><td></td></tr><tr><td>Poco</td><td></td></tr><tr><td>Nada</td><td></td></tr></table>	Mucho		Poco		Nada		<p>7.2 ¿Recibe capacitación relacionada con la actividad que usted desempeña?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca			
Mucho															
Poco															
Nada															
Siempre															
A veces															
Nunca															
<p>7.3 ¿Son atendidas sus necesidades de capacitación?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table> <p>Explique su respuesta</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	SI		NO		<p>7.4 ¿Con qué frecuencia es usted capacitado?</p> <table border="1"><tr><td>Mensual</td><td></td></tr><tr><td>Trimestral</td><td></td></tr><tr><td>Semestral</td><td></td></tr><tr><td>Anual</td><td></td></tr><tr><td>Otros:</td><td></td></tr></table>	Mensual		Trimestral		Semestral		Anual		Otros:	
SI															
NO															
Mensual															
Trimestral															
Semestral															
Anual															
Otros:															
<p>7.5 ¿Le han evaluado cómo usted atiende al cliente?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>7.6 ¿Está de acuerdo cómo es evaluado su trabajo?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table> <p>Explique su respuesta</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	SI		NO					
Siempre															
A veces															
Nunca															
SI															
NO															
<p><b>REMUNERACION, RECONOCIMIENTO Y PROMOCION</b></p>															
<p>8.1 ¿La CENTROSUR capacita a sus empleados para ser promovidos?</p> <table border="1"><tr><td>Siempre</td><td></td></tr><tr><td>A veces</td><td></td></tr><tr><td>Nunca</td><td></td></tr></table>	Siempre		A veces		Nunca		<p>8.2 ¿Considera que hay suficientes oportunidades de carrera en la CENTROSUR?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO					
Siempre															
A veces															
Nunca															
SI															
NO															



<p>8.3 ¿Usted ha realizado sugerencias de mejora continua?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table>	SI		NO		<p>8.4 ¿Su sugerencia para la mejora continua ha sido reconocida o tomada en cuenta por la institución?</p> <table border="1"><tr><td>Si</td><td></td></tr><tr><td>No</td><td></td></tr><tr><td>No aplica</td><td></td></tr></table>	Si		No		No aplica					
SI															
NO															
Si															
No															
No aplica															
<p>8.5 ¿Considera que hay proporcionalidad entre su carga laboral y la remuneración que percibe?</p> <table border="1"><tr><td>Si</td><td></td></tr><tr><td>Parcialmente</td><td></td></tr><tr><td>No</td><td></td></tr></table>	Si		Parcialmente		No		<p>8.6 Si se implementara un sistema de incentivos para que Ud. mejore su rendimiento en el trabajo, ¿cuál recomendaría Ud.?</p> <table border="1"><tr><td>Monetario</td><td></td></tr><tr><td>Tiempo Libre</td><td></td></tr><tr><td>Horas extras</td><td></td></tr><tr><td>Cupones de regalo</td><td></td></tr></table>	Monetario		Tiempo Libre		Horas extras		Cupones de regalo	
Si															
Parcialmente															
No															
Monetario															
Tiempo Libre															
Horas extras															
Cupones de regalo															
<p>8.7 ¿Cómo califica su salario con respecto a los salarios de otras instituciones públicas?</p> <table border="1"><tr><td>Mayor</td><td></td></tr><tr><td>Igual</td><td></td></tr><tr><td>Menor</td><td></td></tr><tr><td>No sabe</td><td></td></tr></table>	Mayor		Igual		Menor		No sabe		<p>8.8 ¿Cuando usted tiene problemas con el pago de su remuneración, resultan fáciles de resolver?</p> <table border="1"><tr><td>SI</td><td></td></tr><tr><td>NO</td><td></td></tr></table> <p>Si su respuesta es NO, indique ¿cuál es el problema? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	SI		NO			
Mayor															
Igual															
Menor															
No sabe															
SI															
NO															
<p>8.9 ¿Apoya la empresa a sus colaboradores para su crecimiento profesional y académico?</p> <table border="1"><tr><td>Mucho</td><td></td></tr><tr><td>Poco</td><td></td></tr><tr><td>Nada</td><td></td></tr></table>	Mucho		Poco		Nada		<p>8.10 ¿Cómo influye su trabajo a su vida familiar?</p> <table border="1"><tr><td>Positivamente</td><td></td></tr><tr><td>Indiferente</td><td></td></tr><tr><td>Negativamente</td><td></td></tr></table> <p>Cualquiera que sea la respuesta, indique el por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	Positivamente		Indiferente		Negativamente			
Mucho															
Poco															
Nada															
Positivamente															
Indiferente															
Negativamente															





INFORMACIÓN	
<p>9.1 ¿Qué recomienda usted para fortalecer el clima laboral?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!</b></p>

## ■ COMUNICACIÓN INTERNA

**TABLA 2.1.** Comunicación Interna

COMUNICACIÓN INTERNA (CI)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
Cl. 1. COMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE UD. Y SUS COMPAÑEROS DE DEPARTAMENTO O AREA ?	13	100%	0	0%	0	0%	13
Cl. 2. ¿LA INFORMACION QUE SE PUBLICA EN LA INTRANET, WEB Y CARTELERAS, ES DE UTILIDAD PARA UD.?	10	77%	3	23%	0	0%	13
Cl. 3. ¿CUANDO HAY ACTIVIDADES DONDE ES NECESARIA SU PARTICIPACION ¿SE LE COMUNICA OPORTUNAMENTE?	6	46%	7	54%	0	0%	13
Cl.4. ¿SU JEFE INMEDIATO TOMA EN CUENTA SUS SUGERENCIAS?	11	85%	2	15%	0	0%	13
Cl.5. ¿SU JEFE INMEDIATO SE INTERESA POR SUS PROBLEMAS LABORALES?	10	77%	3	23%	0	0%	13
Cl.6. ¿SU JEFE INMEDIATO SE INTERESA POR SUS PROBLEMAS PERSONALES?	8	62%	5	38%	0	0%	13
Cl.7. ¿SU JEFE INMEDIATO LE MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS CAMBIOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO?	11	85%	2	15%	0	0%	13
Cl.8. ¿COMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE UD. Y SU JEFE INMEDIATO?	9	69%	4	31%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>75%</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



## ■ RELACIONES INTERPERSONALES

**TABLA 2.2.** Relaciones Interpersonales

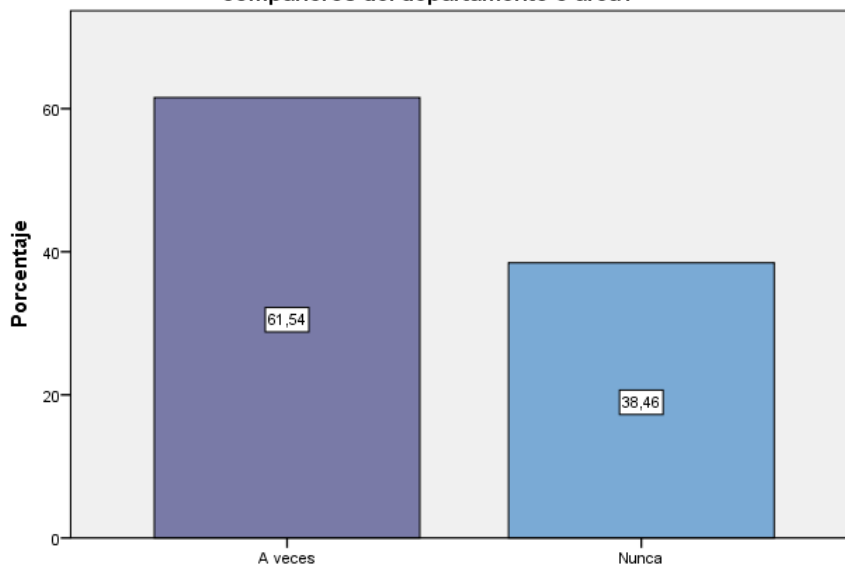
RELACIONES INTERPERSONALES (RI)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
RI1. ¿SUS COMPAÑEROS DE ÁREA LE COLABORAN EN ASUNTOS DE TRABAJO, CUANDO UD. LO NECESITA?	9	69%	4	31%	0	0%	13
RI3. LOS COMPAÑEROS DE DEPARTAMENTO ¿COMO ACTÚAN CON USTED?	13	100%	0	0%	0	0%	13
RI4. ¿CÓMO ES EL TRATO DE SU JEFE INMEDIATO CON UD?	13	100%	0	0%	0	0%	13
RI5. ¿ES RETROALIMENTADO POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO SOBRE EL TRABAJO QUE UD. REALIZA?	12	92%	1	8%	0	0%	13
RI6. ¿HA PARTICIPADO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES QUE REALIZA LA CENTROSUR?	7	54%	6	46%	0	0%	13
RI8. ¿SE HA SENTIDO OBLIGADO POR SU JEFE INMEDIATO A REALIZAR ACTIVIDADES QUE VAN EN CONTRA DE SUS VALORES PERSONALES?	13	100%	0	0%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>11</b>	<b>86%</b>	<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO 2.1.** Frecuencia de Conflictos laborales

¿Con qué frecuencia se producen conflictos laborales, entre Ud. y sus compañeros del departamento o área?



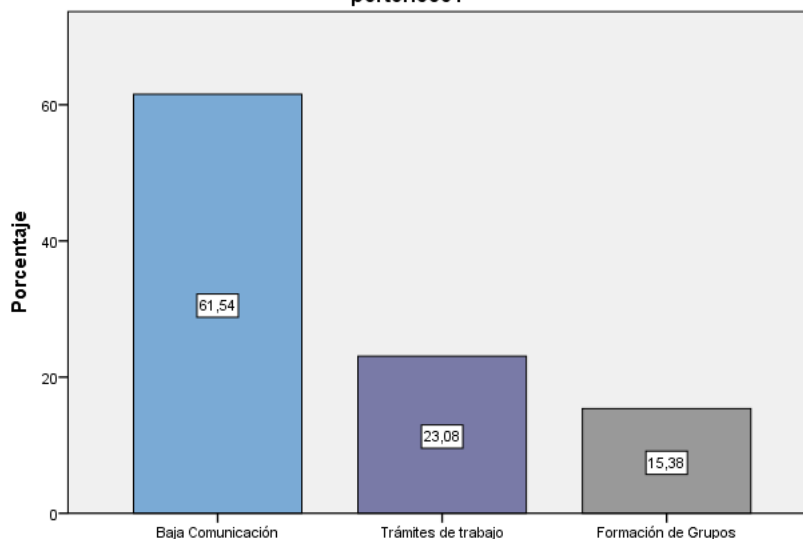
**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



**GRÁFICO 2.2.** Inconvenientes más frecuentes del departamento

¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que existen en el área a la cual pertenece?



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

## ■ CONDICIONES DE TRABAJO

**TABLA 2.3.** Condiciones de Trabajo

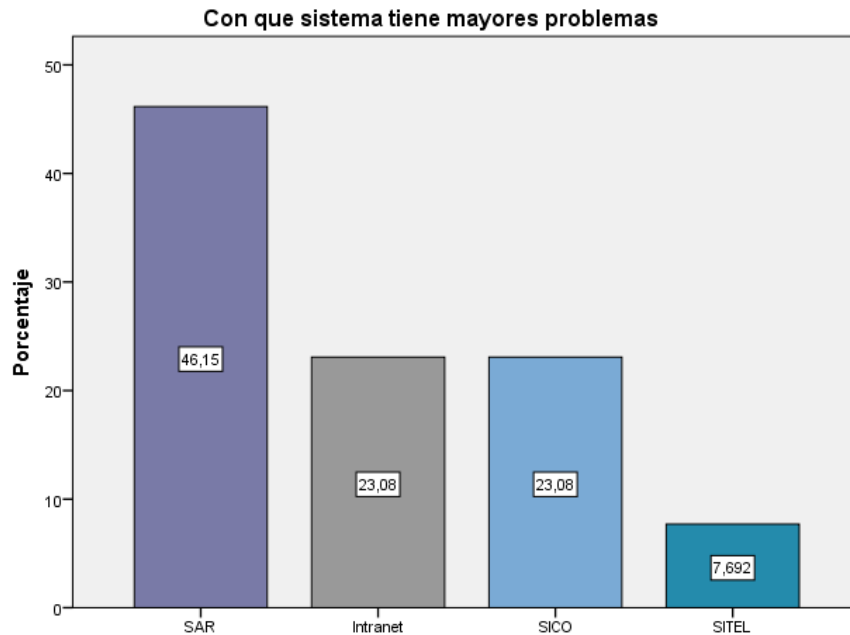
CONDICIONES DE TRABAJO (CT)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
CT.1. ¿EL PERSONAL DE LIMPIEZA MANTIENE LIMPIO SU LUGAR DE TRABAJO?	12	92%	1	8%	0	0%	13
CT.2. EL NIVEL DE RUIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO ES?	10	77%	3	23%	0	0%	13
CT.3. ¿TIENE SUFICIENTE LUZ EN SU PUESTO DE TRABAJO?	13	100%	0	0%	0	0%	13
CT.4. ¿CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?	11	92%	1	8%	0	0%	12
CT.5. ¿EN QUE CONDICIONES ESTÁN SUS EQUIPOS DE TRABAJO (COMPUTADORA, DIADENAS, IMPRESORA)?	8	62%	5	38%	0	0%	13
CT.6. ¿CON QUE FRECUENCIA, TIENE PROBLEMAS CON LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE)?	11	85%	2	15%	0	0%	13
CT.7. ¿CUÁNTO SE VE PERJUDICADO SU TABAJO CUANDO SUCEDEN FALLAS EN EL SISTEMA INFORMÁTICO?	2	15%	11	85%	0	0%	13
PROMEDIO	10	75%	3	25%	0	0%	13

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora



**GRÁFICO 2.3.** Sistema que presenta mayores problemas



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

## ■ FUNCIONES Y ESTABILIDAD

**TABLA 2.4.** Funciones y Estabilidad

FUNCIONES Y ESTABILIDAD (FE)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
FE1. ¿ALGUNA VEZ SE SINTIÓ ACOSADO POR ALGUIEN DENTRO DE LA CENTROSUR?	12	92%	1	8%	0	0%	13
FE2. ¿UD. SIENTE ESTABILIDAD LABORAL EN LA CENTROSUR?	12	92%	1	8%	0	0%	13
FE3. ¿PORQUÉ CREE QUE SE DAN LOS ASCENSOS?	11	85%	2	15%	0	0%	13
PROMEDIO	12	90%	1	10%	0	0%	13

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora



## ■ LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

**TABLA 2.5.** Liderazgo y Dirección

LIDERAZGO Y DIRECCION (LD)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
LD.1. ¿CONOCE LO QUE SU JEFE INMEDIATO ESPERA DE UD?	10	77%	3	23%	0	0%	13
LD.2. ¿SU JEFE INMEDIATO SE PREOCUPA DE RESOLVER LOS CONFLICTOS DE SU ÁREA?	10	77%	3	23%	0	0%	13
LD.3. ¿SU JEFE INMEDIATO CONTRIBUYE A QUE SE GENE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO?	12	92%	1	8%	0	0%	13
LD.4. ¿SU JEFE INMEDIATO PLANIFICA, COORDINA Y CONTROLA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ÁREA?	11	85%	2	15%	0	0%	13
LD.5. ¿COMO CALIFICA EL LIDERAZGO DE SU JEFE INMEDIATO?	10	77%	3	23%	0	0%	13
LD.6. ¿COMO TRABAJA SU JEFE INMEDIATO?	11	85%	2	15%	0	0%	13
LD.7. LOS CONOCIMIENTOS GENERALES DE SU JEFE INMEDIATO SON:	13	100%	0	0%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>11</b>	<b>85%</b>	<b>2</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

## ■ PERTENENCIA

**TABLA 2.6.** Pertenencia

PERTENENCIA (P)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
P.1. ¿EN QUE MEDIDA ESTA UD. COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA INSTITUCION ?	13	100%	0	0%	0	0%	13
P.2. ¿LE GUSTA LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU TRABAJO?	12	92%	1	8%	0	0%	13
P.3. ¿SU TRABAJO EN LA CENTROSUR ES UN MEDIO PARA ALCANZAR SUS METAS PERSONALES?	12	92%	1	8%	0	0%	13
P.4. COMPARADA CON OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS ¿CÓMO CALIFICA A LA CENTROSUR	13	100%	0	0%	0	0%	13
P.5. ¿DEJARIA LA CENTROSUR POR OTRO TRABAJO, CON IGUAL REMUNERACIÓN Y CON IGUAL CARGA LABORAL?	12	92%	1	8%	0	0%	13
P.6. ¿BRINDA TODO SU ESFUERZO PARA QUE LOS RESULTADOS DE SU ÁREA SEAN EXITOSOS?	13	100%	0	0%	0	0%	13
P.7. ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TRABAJO?	13	100%	0	0%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>13</b>	<b>97%</b>	<b>0</b>	<b>3%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



## ■ CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

**TABLA 2.7.** Capacitación y Evaluación

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN (CE)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
CE.1. ¿SE LE DA IMPORTANCIA A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL?	3	23%	10	77%	0	0%	13
CE.2. ¿RECIBE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON LA ACTIVIDAD QUE UD. DESEMPEÑA?	12	92%	1	8%	0	0%	13
CE.3. ¿SON ATENDIDAS SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?	4	31%	9	69%	0	0%	13
CE.4. ¿CON QUE FRECUENCIA ES UD. CAPACITADO?	2	15%	11	85%	0	0%	13
CE.5. ¿LE HAN EVALUADO CÓMO UD. ATIENDE AL CLIENTE?	8	62%	5	38%	0	0%	13
CE.6. ¿ESTÁ DE ACUERDO CÓMO ES EVALUADO SU TRABAJO?	12	92%	1	8%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>7</b>	<b>53%</b>	<b>6</b>	<b>47%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

## ■ REMUNERACIÓN, RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN

**TABLA 2.8.** Remuneración, Reconocimiento y Promoción

REMUNERACION, RECONOCIMIENTO Y PROMOCION (RRP)	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
RRP.1. ¿CONSIDERA QUE HAY SUFICIENTES OPORTUNIDADES DE CARRERA EN CENTROSUR?	11	85%	2	15%	0	0%	13
RRP.2. ¿CENTROSUR CAPACITA A SUS EMPLEADOS PARA SER PROMOVIDOS?	3	23%	10	77%	0	0%	13
RRP.3. ¿USTED A REALIZADO SUGERENCIAS DE MEJORA CONTINUA?	12	92%	1	8%	0	0%	13
RRP.4. EN CASO DE SER AFIRMATIVA, ¿SU SUGERENCIA HA SIDO RECONOCIDA O TOMADA EN CUENTA?	8	62%	4	31%	1	8%	13
RRP.5. ¿CONSIDERA QUE HAY PROPORCIONALIDAD ENTRE SU CARGA LABORAL Y LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE?	4	31%	9	69%	0	0%	13
RRP.7. ¿COMO CALIFICA SU SALARIO CON RESPECTO A LOS SALARIOS DE OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?	9	69%	4	31%	0	0%	13
RRP.8. ¿CUANDO UD. TIENE PROBLEMAS CON EL PAGO DE SU REMUNERACIÓN, RESULTAN FÁCILES DE RESOLVER?	13	100%	0	0%	0	0%	13
RRP.9. ¿APOYA CENTROSUR AL PERSONAL PARA SU CRECIMIENTO PROFESIONAL Y ACADÉMICO?	12	92%	1	8%	0	0%	13
RRP.10. ¿CÓMO INFLUYE SU TRABAJO A SU VIDA FAMILIAR?	13	100%	0	0%	0	0%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>9</b>	<b>73%</b>	<b>3</b>	<b>26%</b>	<b>0</b>	<b>1%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



**TABLA 2.9.** Cima Laboral Consolidado

CLIMA LABORAL	SATISFECHO		INSATISFECHO		NC		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
Comunicación Interna	10	77%	3	23%	0	0%	13
Relaciones Interpersonales	11	85%	2	15%	0	0%	13
Condiciones de Trabajo	10	77%	3	23%	0	0%	13
Funciones y Estabilidad	12	92%	1	8%	0	0%	13
Liderazgo y Dirección	11	85%	2	15%	0	0%	13
Pertenencia	13	100%	0	0%	0	0%	13
Capacitación y Evaluación	7	54%	6	46%	0	0%	13
Remuneración, Reconocimiento y Promoción	9	69%	3	23%	1	8%	13
<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>80%</b>	<b>3</b>	<b>19%</b>	<b>0</b>	<b>1%</b>	<b>13</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



### ANEXO 3. Nivel de Satisfacción Contact Center

VARIABLES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acceso a comunicación telefónica con la Empresa	78.69%	77.24%	77.55%	79.37%	74.65%	77.12%	71.71%
Cortesía del personal	84.71%	81.87%	84.03%	86.47%	81.66%	82.52%	84.63%
Explicación brindada	82.08%	80.09%	83.52%	82.35%	78.37%	78.74%	80.59%
NIVEL DE SATISFACCIÓN	81.83%	79.73%	81.70%	82.73%	78.23%	79.46%	78.98%

FUENTE: Encuestas Internas CENTROSUR

ELABORACIÓN: La Autora





## ANEXO 4. Investigación de Mercados

### CUADRO 4.1. Encuesta Investigación de Mercados

<b>EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.</b>																										
<b>CONTACT CENTER</b>																										
<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>																										
<p>El objetivo de esta encuesta es medir el grado de satisfacción del Cliente con respecto a la Atención Telefónica brindada por parte de los Agentes del Centro de Contacto, para mejorar y elevar los índices de calidad del servicio.</p>																										
<b>1. DATOS DE CONTROL</b> Esta sección recopila información exclusiva para el investigador.																										
2.4 N° de Encuesta: .....	2.5 Fecha ..... / ..... / 2015	2.6 Encuestado por: .....																								
<b>2. DATOS PERSONALES</b> En esta sección se recopila información de los clientes.																										
3.1 Nombres del Cliente: .....	3.2 Edad .....	3.3 Género F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>																								
<b>3. DATOS INFORMATIVOS</b> Esta sección recopila información sobre el comportamiento del cliente.																										
3.1 ¿Ud. ha utilizado la atención telefónica de CENTROSUR? <table border="1"><tr><td>Si</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>No</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>☞ En caso de ser afirmativa, pase a la pregunta 3.2.</p> <p>☞ En caso de ser negativa, pase a la pregunta 3.13.</p>		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	3.2 Tipo de Servicio: <table border="1"><tr><td>Eléctrico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Telecomunicaciones</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	Eléctrico	<input type="checkbox"/>	Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>																
Si	<input type="checkbox"/>																									
No	<input type="checkbox"/>																									
Eléctrico	<input type="checkbox"/>																									
Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>																									
3.3 Motivo de llamada: <table border="1"><tr><td>Consulta / Información</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Nuevos Requerimientos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Tranferencia de llamadas</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Reclamos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>▪ Comercial</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>▪ Técnico</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>▪ Daño de equipos</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>		Consulta / Información	<input type="checkbox"/>	Nuevos Requerimientos	<input type="checkbox"/>	Tranferencia de llamadas	<input type="checkbox"/>	Reclamos	<input type="checkbox"/>	▪ Comercial	<input type="checkbox"/>	▪ Técnico	<input type="checkbox"/>	▪ Daño de equipos	<input type="checkbox"/>	3.4 Cómo califica Ud. el tiempo que transcurrió desde el momento que marcó el número de la CENTROSUR hasta el instante en el que fue atendida su llamada, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente <table border="1"><tr><td>Excelente</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Muy Bueno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Regular</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Malo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Pésimo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table> <p>Especifique: _____</p>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo	<input type="checkbox"/>
Consulta / Información	<input type="checkbox"/>																									
Nuevos Requerimientos	<input type="checkbox"/>																									
Tranferencia de llamadas	<input type="checkbox"/>																									
Reclamos	<input type="checkbox"/>																									
▪ Comercial	<input type="checkbox"/>																									
▪ Técnico	<input type="checkbox"/>																									
▪ Daño de equipos	<input type="checkbox"/>																									
Excelente	<input type="checkbox"/>																									
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>																									
Regular	<input type="checkbox"/>																									
Malo	<input type="checkbox"/>																									
Pésimo	<input type="checkbox"/>																									



3.5 Califique el nivel de cortesía y cordialidad de la persona que atendió su llamada, considerando una escala del 1 al 5, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.6 ¿Considera que la persona que atendió su llamada, tiene un gran nivel de conocimiento sobre el tema que Ud. solicitó? Califique en una escala del 1 al 5, en donde 1=Pésimo y 5=Excelente.

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.7 ¿La información entregada por el agente qué tan clara y comprensible fue? Califique del 1 al 5, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente.

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.8 En una escala del 1 al 5, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente, valore el tono de voz y la vocalización de la persona que le atendió.

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.9 ¿Su requerimiento fue solventado satisfactoriamente?

SI	
NO	

☞ En caso de ser afirmativa, pase a la pregunta 3.10.

☞ En caso de ser negativa, pase a la pregunta 3.11.

3.10 Indique, cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la solución brindada por parte de la CENTROSUR, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente.

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.11 Califique del 1 al 5, siendo 1=Pésimo y 5=Excelente, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la atención telefónica ofrecida por la CENTROSUR?

Excelente	
Muy Bueno	
Regular	
Malo	
Pésimo	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.12 ¿Cuál sería su recomendación para mejorar la atención telefónica brindada por la CENTROSUR?

---

---

---

---

---

---



3.13 ¿Ha interactuado con la empresa mediante otros medios?

SI	
NO	

Por qué? \_\_\_\_\_

☞ En caso de ser afirmativa, pase a la pregunta 3.14.

☞ En caso de ser negativa, pase a la pregunta 3.16.

3.14 Indique el canal de comunicación:

Página web	
Redes Sociales	
▪ Facebook	
▪ Twitter	

3.15 ¿Cuál fue el motivo de su contacto?

Información	
Consulta de planillas	
Nuevos Requerimientos	
Reclamos	
▪ Comercial	
▪ Técnico	
▪ Daño de equipos	

3.16 ¿Su requerimiento fue atendido oportunamente?

SI	
NO	

Por qué? \_\_\_\_\_

3.17 ¿Qué tan importante le parece recibir información de CENTROSUR?

Muy importante	
Importante	
Indiferente	
Poco importante	
Nada importante	

☞ En caso de responder poco o nada importante, pase a la pregunta 3.20.

3.18 ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

Cortes programados del servicio	
Falta de servicio por daños técnicos	
Cambio de horario de atención	
Notificación corte por falta de pago	
Otros	

Especifique: \_\_\_\_\_

3.19 ¿Por qué medio desearía informarse?

SMS	
Redes Sociales	
Correo Electrónico	
Medios Masivos	
▪ Prensa	
▪ Radio	
▪ TV	

3.20 ¿Ha escuchado o visto publicidad de CENTROSUR?

SI	
NO	

☞ En caso de ser afirmativa, pase a la pregunta 3.21.

☞ En caso de ser negativa, pase a la pregunta 3.22.



<p>3.21 Señale el medio de comunicación:</p> <table border="1"><tr><td>Radio</td><td></td></tr><tr><td>TV</td><td></td></tr><tr><td>Prensa</td><td></td></tr><tr><td>Vallas</td><td></td></tr><tr><td>Hojas Volantes</td><td></td></tr></table>	Radio		TV		Prensa		Vallas		Hojas Volantes		<p>3.22 ¿Con que relaciona el término Contact Center?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Radio											
TV											
Prensa											
Vallas											
Hojas Volantes											
<p>3.23 ¿Cómo identifica Ud. al 136?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><i>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!</i></p>										

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR EDAD

**TABLA 4.1.** Distribución de la Población por Edad

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 20 a 29 años	149	21,5	21,5	21,5
	De 30 a 39 años	292	42,1	42,1	63,5
	De 40 a 49 años	131	18,9	18,9	82,4
	De 50 a 59 años	81	11,6	11,6	94,0
	De 60 años en adelante	41	6,0	6,0	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



#### ■ DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

**TABLA 4.2.** Distribución de la Población por Género

Género				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	435	62,7	62,7
	Masculino	259	37,3	100,0
	Total	694	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR CONTACTO TELEFÓNICO CON CENTROSUR

**TABLA 4.3.** Distribución de la Población por contacto telefónico con CENTROSUR

¿Ha utilizado el servicio telefónico de CENTROSUR?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	694	100,0	100,0	100,0

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



#### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE SERVICIO

**TABLA 4.4.** Distribución de la Población por Tipo de Servicio

Tipo de servicio				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Eléctrico	646	93,8	93,8
	Telecomunicaciones	43	6,2	100,0
	Total	689	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE SERVICIO

**TABLA 4.5.** Distribución de la Población por Motivo de Llamada

Motivo de llamada				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Consulta / Información	250	36,0	36,0
	Nuevos Requerimientos	56	8,1	44,1
	Transferencia de llamada	71	10,3	54,4
	Reclamo Comercial	7	1,0	55,4
	Reclamo Técnico	310	44,6	100,0
	Total	694	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



#### ■ DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE ESPERA

TABLA 4.6. Distribución de la Población por Tiempo de Espera

Cómo califica Ud. el tiempo que transcurrió desde el momento que marcó el teléfono de la Empresa hasta el momento en el que fue atendida su llamada				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	,3	,3
	Malo	9	1,3	1,6
	Regular	33	4,8	6,4
	Bueno	132	19,0	25,4
	Excelente	518	74,6	100,0
	Total	694	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CORTESÍA Y CORDIALIDAD

TABLA 4.7. Distribución de la Población por el Nivel de Cortesía y Cordialidad

Califique el nivel de cortesía y cordialidad de la persona que atendió su llamada				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	1	,1	,1
	Regular	2	,3	,4
	Bueno	37	5,4	5,8
	Excelente	654	94,2	100,0
	Total	694	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%



#### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL AGENTE

TABLA 4.8. Distribución de la Población por Nivel de Conocimiento

¿Considera que la persona que atendió su llamada, tiene un gran nivel de conocimiento sobre el tema que Ud. solicitó?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	4	,6	,6
	Malo	5	,7	1,3
	Regular	5	,7	2,0
	Bueno	39	5,7	7,7
	Excelente	641	92,3	100,0
	Total	694	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE EMPATÍA

TABLA 4.9. Distribución de la Población por Nivel de Empatía del Agente

¿La información entregada por el agente qué tan clara y comprensible fue?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	3	,4	,4
	Malo	4	,6	1,0
	Regular	6	,9	1,9
	Bueno	34	4,9	6,8
	Excelente	647	93,2	100,0
	Total	694	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%





■ **DISTRIBUCIÓN POR CALIFICACIÓN DEL TONO DE VOZ Y VOCALIZACIÓN**

**TABLA 4.10.** Distribución de la Población por Tono de Voz y Vocalización

Valore el tono de voz y la vocalización de la persona que le atendió.				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	,3	,3
	Regular	4	,6	,9
	Bueno	44	6,4	7,3
	Excelente	644	92,7	100,0
	Total	694	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

■ **DISTRIBUCIÓN POR SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS**

**TABLA 4.11.** Distribución de la Población por Solución de Requerimientos

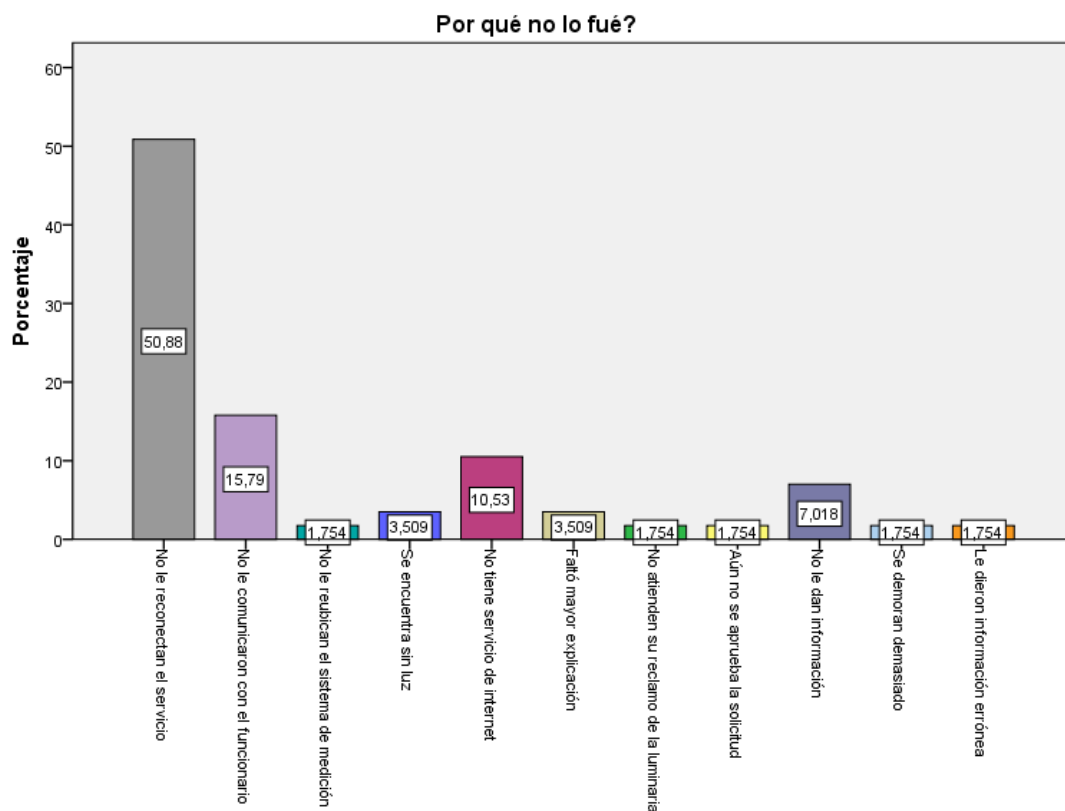
Su requerimiento fue solventado satisfactoriamente?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	604	87,1	87,1
	No	90	12,9	100,0
	Total	694	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

**GRÁFICO 4.1.** Distribución de la Población por Insatisfacción de Requerimientos



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR SATISFACCIÓN SOLUCIÓN BRINDADA

**TABLA 4.12.** Distribución de la Población por Nivel de Satisfacción respecto a la solución brindada

Indique, ¿cuál es el nivel de satisfacción con respecto a la solución brindada por parte de la CENTROSUR?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	3	,4	,5	,5
	Malo	2	,3	,3	,8
	Regular	7	1,0	1,2	2,0
	Bueno	60	8,7	10,0	12,0
	Excelente	532	76,6	88,0	100,0
	Total	604	87,1	100,0	
Perdidos	Sistema	90	12,9		
Total		694	100,0		



■ DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN  
TELEFÓNICA BRINDADA

**TABLA 4.13.** Distribución de la Población por el Nivel de Satisfacción con la Atención Telefónica brindada

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención telefónica ofrecida por la CENTROSUR?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	,3	,3
	Malo	4	,6	,9
	Regular	10	1,5	2,3
	Bueno	67	9,6	11,9
	Excelente	611	88,1	100,0
	Total	694	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

■ DISTRIBUCIÓN POR ASPECTOS A MEJORAR EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

**TABLA 4.14.** Distribución de la Población por Recomendación para mejorar la Atención Telefónica del Contact Center

¿Cuál sería su recomendación para mejorar la atención telefónica brindada por la CENTROSUR?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada, todo está bien	555	80,0	80,0
	Disminuir el tiempo de la Operadora	65	9,3	89,3
	Mayor capacitación del personal	12	1,7	91,0
	Mejorar la paciencia de los agentes	1	,1	91,1
	Mayor agilidad y rapidez en la atención	20	2,9	94,0
	Respuestas más exactas	7	1,0	95,1
	Direccionar mejor los	2	,3	95,4



reclamos			
En el horario de la noche contesten las llamadas	4	,6	95,9
Más Agentes	17	2,5	98,4
Cambiar al personal por uno más capacitado	2	,3	98,7
Facilitar las extensiones de los funcionarios	1	,1	98,8
Verificar los mensajes de la operadora	1	,1	99,0
Transferir a los teléfonos personales de los funcionarios	1	,1	99,1
Enrutar bien las llamadas	4	,6	99,7
Mayor atención por parte de los agentes	1	,1	99,9
Guiar al cliente para ubicar el código en la planilla	1	,1	100,0
Total	694	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR INTERACCIÓN CON LA EMPRESA POR OTROS MEDIOS

**TABLA 4.15.** Distribución de la Población por la Interacción con la Empresa mediante Otros Medios

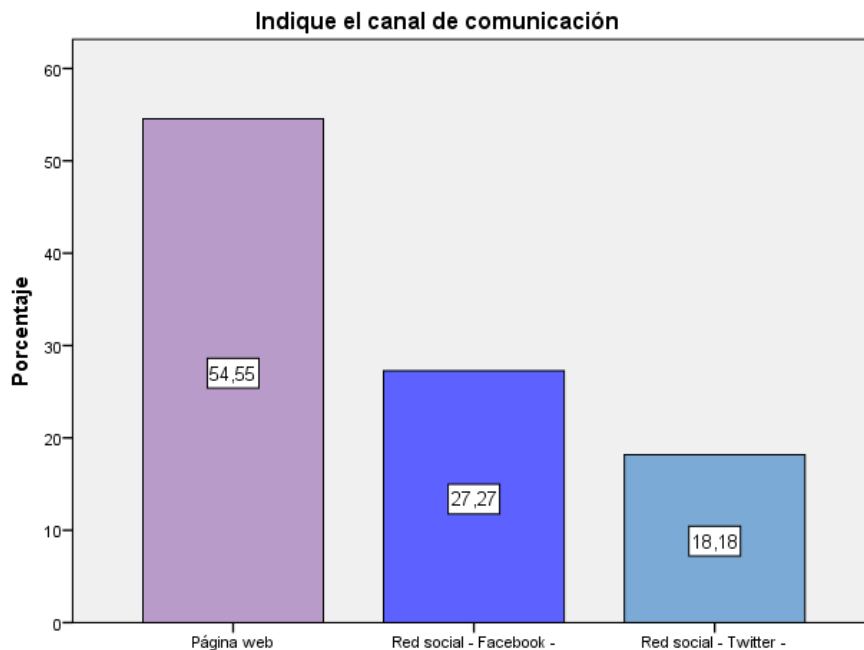
¿Ha interactuado con la empresa mediante otros medios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	33	4,7	4,7	4,7
	No	661	95,3	95,3	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%

**GRÁFICO 4.2.** Distribución de la Población por Canal de Comunicación



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### ■ DISTRIBUCIÓN POR MOTIVO DE INTERACCIÓN

**TABLA 4.16.** Distribución de la Población por Motivo de Interacción

Motivo de contacto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consulta / Información	27	3,9	81,8	81,8
	Reclamo Técnico	6	,9	18,2	100,0
	Total	33	4,7	100,0	
Perdidos	Sistema	661	95,3		
Total		694	100,0		

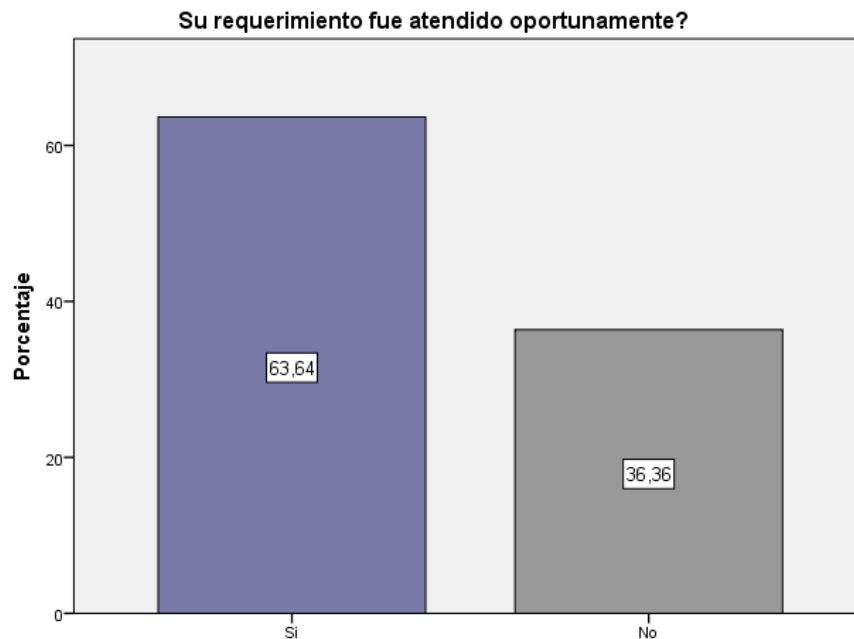
**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



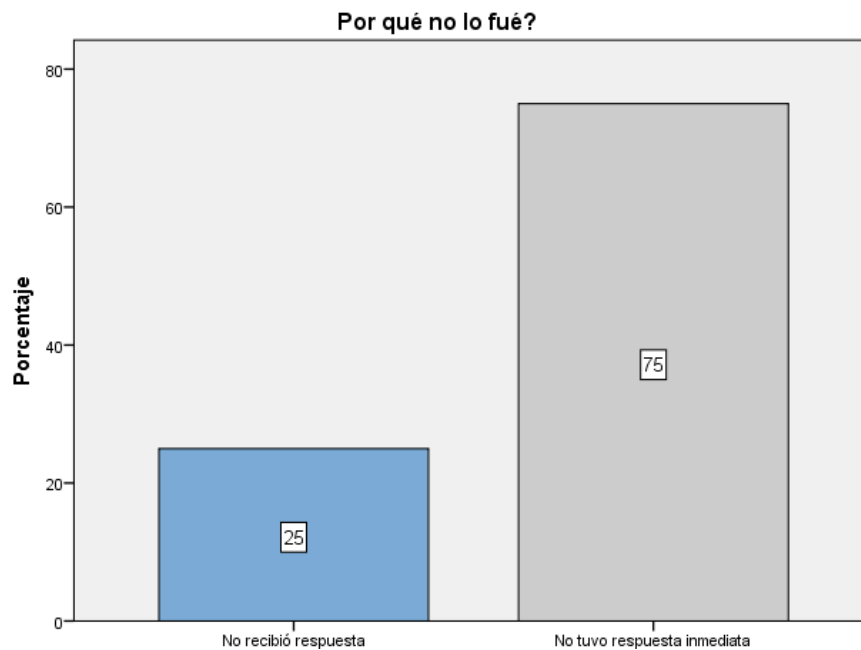
**GRÁFICO 4.3.** Distribución de la Población por Atención oportuna de Requerimientos



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO 4.4.** Distribución de la Población por Motivo de Insatisfacción por Requerimientos



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



■ **DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE IMPORTANCIA RESPECTO A RECIBIR INFORMACIÓN DE CENTROSUR**

**TABLA 4.17.** Distribución de la Población por Nivel de Importancia respecto a recibir Información de CENTROSUR

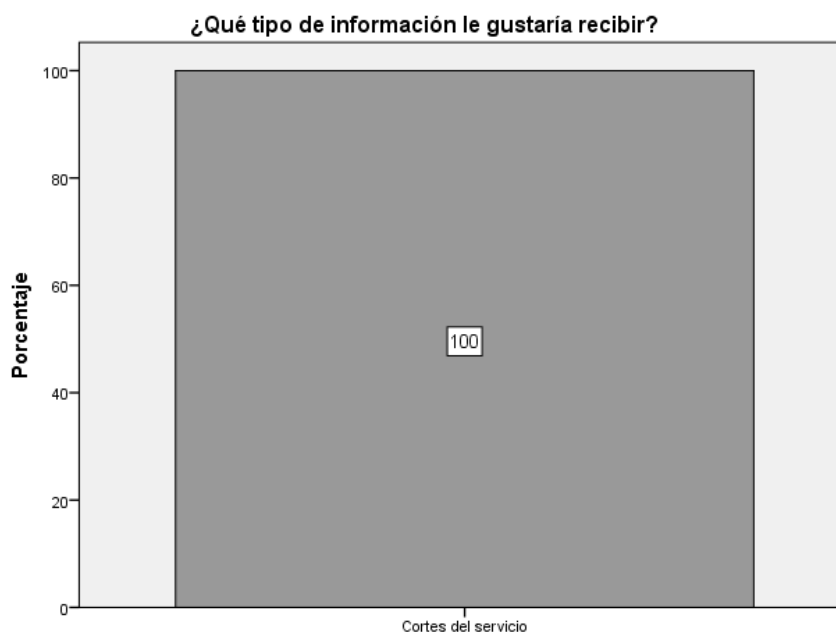
¿Qué tan importante le parece recibir información de CENTROSUR?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	608	87,6	87,6	87,6
	Importante	77	11,2	11,2	98,7
	Indiferente	9	1,3	1,3	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

**GRÁFICO 4.5.** Distribución de la Población por Tipo de Información



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora



■ DISTRIBUCIÓN POR PREFERENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN

**TABLA 4.18** Distribución de la Población por Preferencia de Canales de Comunicación

¿Por qué medio desearía informarse?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SMS	548	79,0	79,0	79,0
	Llamada Telefónica	134	19,3	19,3	98,3
	Correo electrónico	12	1,7	1,7	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%

■ DISTRIBUCIÓN POR IMPACTO DE PUBLICIDAD

**TABLA 4.19.** Distribución de la Población por Impacto de Publicidad

¿Ha escuchado o visto publicidad de CENTROSUR?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	48	6,9	6,9	6,9
	No	646	93,1	93,1	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

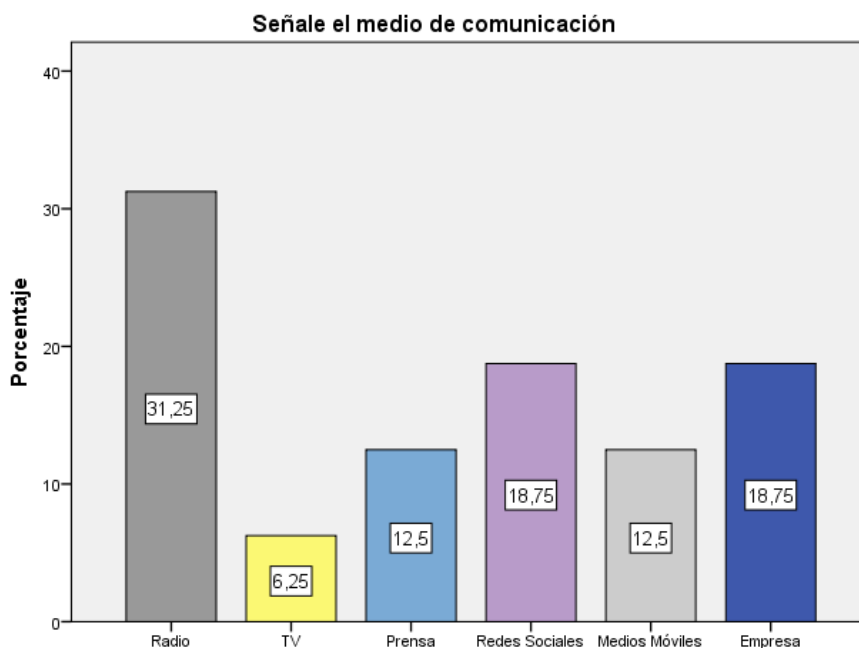
**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



**GRÁFICO 4.6.** Distribución de la Población por Medio de Comunicación para Publicidad



**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

■ **DISTRIBUCIÓN POR SOLUCIÓN DE RELACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA CONTACT CENTER**

**TABLA 20.** Distribución de la Población por Relación de la Terminología

¿Con qué relaciona el término contact center?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Operadora de Servicios	217	31,3	31,3	31,3
	Central de Llamadas	60	8,6	8,6	39,9
	No Conoce	417	60,1	60,1	100,0
	Total	694	100,0	100,0	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACIÓN:** La Autora

**MARGEN DE ERROR:** 4%



■ DISTRIBUCIÓN POR IDENTIDAD DEL NÚMERO 136

TABLA 4.21. Distribución de la Población por Identidad del Número 136

¿Cómo identifica Ud. al 136?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empresa Eléctrica	675	97,9	97,9	97,9
	CENTROSUR	11	1,7	1,7	99,6
	Número de la luz	3	,4	,4	100,0
	Total	689	100,0	100,0	

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACIÓN: La Autora

MARGEN DE ERROR: 4%



## **ANEXO 5.** Procesos y Procedimientos Atención Telefónica

Considerando la extensión tanto de los Instructivos de Servicios y Reclamos, así como del Manual de Procesos y Procedimientos para la Atención Telefónica, documentos que contienen el levantamiento que se realizó de los procedimientos de todos los servicios que se llevan a cabo en el Contact Center, así como también de Atención al Cliente, se ha optado por colocar algunos de estos procedimientos, a manera de modelo.

- Información de Requisitos
- Consulta de Planillas
- Transferencia de Llamadas
- Actualización de Datos



Nº	ACTIVIDAD / RESPONSABLE	REGISTRO / OBSERVACIONES	TIEMPO TRANSCURRIDO (Segundos)	FLUJOGRAMA
0	Inicio			<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; Fin([Fin])           </pre>
1	Receptar Llamada (Protocolo) / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	3	
2	Informar los requisitos y pasos a seguir para acceder a los servicios proporcionados por CENTROSUR / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE / <b>Consulta Manual de Servicios</b>	51	
3	FIN	NICE	4	



Nº	ACTIVIDAD / RESPONSABLE	REGISTRO / OBSERVACIONES	TIEMPO TRANSCURRIDO (Segundos)	FLUJOGRAMA
0	Inicio			<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3{3}     3 -- no --&gt; Fin1[/Fin/]     3 -- si --&gt; 4{4}     4 -- no --&gt; Fin2[/Fin/]     4 -- si --&gt; 5((5))     5 --&gt; Fin3[/Fin/]           </pre>
1	Receptar Llamada (Protocolo)/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	3	
2	Solicitar el código del Cliente, número de medidor o apellidos y nombres completos de la persona que se encuentra registrado el servicio/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	4	
3	¿El Cliente cuenta con la información? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	2	
4	¿La información proporcionada es correcta? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE / Consulta en el SICO	5	
5	Informar al Cliente el valor a cancelar por el servicio eléctrico y el número de meses que adeuda / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE/Consulta en el SICO	20	



6	Solicitar al Cliente que vuelva a llamar en cuanto disponga de la información/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	7	<pre> graph TD     A{{A}} --&gt; Fin([Fin])     B{{B}} --&gt; 6((6))     6 --&gt; Fin </pre>
	FIN	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	4	



Nº	ACTIVIDAD / RESPONSABLE	REGISTRO / OBSERVACIONES	TIEMPO TRANSCURRIDO (Segundos)	FLUJOGRAMA
0	Inicio			<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4{4}     4 -- si --&gt; End1{{&gt;}}     4 -- no --&gt; End2{{⊗}}     4 -- no --&gt; End3((C))     End1 --&gt; 2     End2 --&gt; 2     End3 --&gt; 2 </pre>
1	Receptar Llamada (Protocolo) / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	3	
2	Indicar el número de extensión del funcionario / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)/ <b>Consulta en el Lotus (Directorio Telefónico)</b>	9	
3	Transferir con consulta la llamada a la persona requerida por el Cliente (hasta 3 timbradas) / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)/ <b>Consulta en el Lotus (Directorio Telefónico)</b>	11	
4	¿Contesta la extensión? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE	1	



5	Completar la tranferencia / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	1	<pre> graph TD     Start([A]) --&gt; N5((5))     N5 --&gt; N6((6))     N6 --&gt; D7{7}     D7 -- si --&gt; N8((8))     D7 -- no --&gt; N8     N8 --&gt; Fin([Fin])     N5 --&gt; Fin   </pre>
6	Retomar la llamada e indicar al Cliente que la extensión no contesta o está ocupada y consultar si desea ser comunicado con otra persona / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	17	
7	¿El cliente desea comunicarse con otro funcionario? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	3	
8	Sugerir al cliente que vuelva a llamar directamente a la extensión indicada / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	7	
	FIN	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	4	





Nº	ACTIVIDAD / RESPONSABLE	REGISTRO / OBSERVACIONES	TIEMPO TRANSCURRIDO (Segundos)	FLUJOGRAMA
0	Inicio			<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3{3}     3 -- si --&gt; 4{4}     3 -- no --&gt; B[/B/]     4 -- si --&gt; A[/A/]     4 -- no --&gt; B     </pre>
1	Receptar Llamada (Protocolo)/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	3	
2	Solicitar el código del Cliente, número de medidor o apellidos y nombres completos de la persona que se encuentra registrado el servicio/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	4	
3	¿El Cliente cuenta con la información? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	2	
4	¿La información proporcionada es correcta? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE / Consulta en el SICO	5	



5	Actualizar la información del cliente / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE, SICO / Los datos para la actualización son: cédula de identidad, dirección, números de teléfono fijo y celular, correo electrónico	26	<pre> graph TD     A[A] --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6{6}     6 -- si --&gt; 7((7))     7 --&gt; 9((9))     9 --&gt; Fin([Fin])     6 -- no --&gt; 8((8))     8 --&gt; Fin     B[B] --&gt; 9           </pre>
6	¿Dentro del domicilio del Cliente vive alguna persona que tenga el carnet del CONADIS? / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	3	
7	Ingresar los datos del Carnet del CONADIS / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	SICO / Los datos que se requieren son: Número de Cédula de Identidad, Número de Carnet, Fecha de Nacimiento, Tipo y Porcentaje de Discapacidad, Fecha de Emisión del Carnet	26	
8	Indicar al cliente los beneficios de actualizar los datos para recibir información de CENTROSUR / <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	9	
9	Solicitar al Cliente que vuelva a llamar en cuanto disponga de la información/ <b>Agente del Centro de Contacto</b>	NICE	7	
	FIN	CCE, BCMS Reports, NICE (Sistema de Grabaciones)	4	



**ANEXO 6.** Plan de Auto sustentabilidad

**TABLA 6.1** Proyección Clientes

EMPRESA	2016											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34187	34242	34298	34353	34408	34464	34519	34574	34630	34685	34741	34796
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	184395	184881	185366	185851	186337	186822	187308	187793	188278	188764	189249	189735

EMPRESA	2017											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34851	34907	34962	35017	35073	35128	35183	35239	35294	35350	35405	35460
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	190220	190705	191191	191676	192162	192647	193133	193618	194103	194589	195074	195560

EMPRESA	2018											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	35516	35571	35626	35682	35737	35792	35848	35903	35959	36014	36069	36125
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	196045	196530	197016	197501	197987	198472	198957	199443	199928	200414	200899	201384



TABLA 6.2 Costos por Requerimiento

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
Sueldos	\$ 160,792.56
Suministros de Oficina	\$ 264.00
TOTAL	\$ 161,056.56
SERVICIOS BÁSICOS	
Energía eléctrica	\$ 8,726.81
Agua potable	\$ 1,035.46
Teléfono	\$ 6,043.63
Internet	\$ 14,971.61
TOTAL	\$ 30,777.51
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 191,834.07</b>

COSTO POR REQUERIMIENTO	
Total Llamadas	158,169
Promedio Mensual Llamadas	13,181
Costos Centro de Contacto Anual	\$ 191,834.07
Costos Centro de Contacto Mensual	\$ 15,986.17
Costo por Llamada	\$ 1.2128
Tiempo Promedio de Conversación (ss:ss)	96
<b>Costo x Segundo</b>	<b>\$ 0.0126</b>
<b>Costo x SMS Enviado</b>	<b>\$ 0.0290</b>



**TABLA 6.2** Proyección de Requerimientos

**ESCENARIO MODERADO**

Total llamadas recibidas 2014	<b>21926</b>		
N° Clientes Totales 2014	<b>350128</b>		
Relación clientes/llamadas	<b>6.26%</b>	<b>6.26%</b>	<b>6.26%</b>
Tasa de Abandono	<b>5.00%</b>		
Llamadas Atendidas	<b>95.00%</b>		

	LLAMADAS TELEFÓNICAS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	25919	26419	26918
E.E. Sur	140574	144952	149329
<b>Total Llamadas Receptadas</b>	<b>166494</b>	<b>171370</b>	<b>176247</b>
<b>Tasa de Abandono (5%)</b>	<b>8325</b>	<b>8569</b>	<b>8812</b>
<b>Total Llamadas Anuales</b>	<b>158169</b>	<b>162802</b>	<b>167434</b>

Total sms enviados 2014	<b>125104</b>		
N° Clientes Totales 2014	<b>350128</b>		
Relación clientes/sms	<b>35.73%</b>	<b>35.73%</b>	<b>35.73%</b>

	SMS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	147889	150738	153586
E.E. Sur	802081	827056	852031
<b>Total sms Anuales</b>	<b>949970</b>	<b>977794</b>	<b>1005618</b>



### ESCENARIO OPTIMISTA

Total llamadas recibidas 2014	<b>21926</b>		
N° Clientes Totales 2014	<b>350128</b>		
Relación clientes/llamadas	<b>6.26%</b>	<b>9.10%</b>	<b>11.94%</b>
Tasa de Abandono	<b>5.00%</b>		
Llamadas Atendidas	<b>95.00%</b>		

	LLAMADAS TELEFÓNICAS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	25919	38400	51333
E.E. Sur	140574	210688	284773
<b>Total Llamadas Receptadas</b>	<b>166494</b>	<b>249088</b>	<b>336106</b>
<b>Tasa de Abandono (5%)</b>	<b>8325</b>	<b>12454</b>	<b>16805</b>
<b>Total Llamadas Anuales</b>	<b>158169</b>	<b>236634</b>	<b>319300</b>

Total sms enviados 2014	<b>125104</b>		
N° Clientes Totales 2014	<b>350128</b>		
Relación clientes/sms	<b>35.73%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

	SMS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	147889	337495	429842
E.E. Sur	802081	1851742	2384576
<b>Total sms Anuales</b>	<b>949970</b>	<b>2189238</b>	<b>2814418</b>



### ESCENARIO PESIMISTA

Total llamadas recibidas 2014	21926		
N° Clientes Totales 2014	350128		
Relación clientes/llamadas	6.26%	6.26%	6.26%
Tasa de Abandono	5%		
Llamadas Atendidas	95%		

	LLAMADAS TELEFÓNICAS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	25919	26419	26918
E.E. Sur	140574	144952	149329
<b>Total Llamadas Receptadas</b>	166494	171370	176247
<b>Tasa de Abandono (5%)</b>	8325	8569	8812
<b>Total Llamadas Anuales</b>	<b>158169</b>	<b>162802</b>	<b>167434</b>

Total sms enviados 2014	125104		
N° Clientes Totales 2014	350128		
Relación clientes/sms	10%	10%	10%

	SMS		
	2016	2017	2018
E.E. Azogues	41390	42187	42984
E.E. Sur	224478	231468	238458
<b>Total sms Anuales</b>	<b>265868</b>	<b>273655</b>	<b>281442</b>



**TABLA 6.4** Proyecciones Ingresos

**ESCENARIO MODERADO**

	2016	2017	2018
Relación clientes/llamadas	6.26%	6.26%	6.26%
Tasa de Abandono	5%	5%	5%
Llamadas Atendidas	95%	95%	95%
Relación clientes/mensajes	35.73%	35.73%	35.73%
Margen de Utilidad	10%	10%	10%

	2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,187	34,242	34,298	34,353	34,408	34,464	34,519	34,574	34,630	34,685	34,741	34,796
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	184,395	184,881	185,366	185,851	186,337	186,822	187,308	187,793	188,278	188,764	189,249	189,735
Total Clientes	218,582	219,123	219,664	220,204	220,745	221,286	221,827	222,368	222,908	223,449	223,990	224,531
Total Llamadas Proyectado	13,688	13,722	13,756	13,790	13,824	13,858	13,891	13,925	13,959	13,993	14,027	14,061
Tasa de Abandono (5%)	684	686	688	689	691	693	695	696	698	700	701	703
Total Llamadas Anuales	13,004	13,036	13,068	13,100	13,133	13,165	13,197	13,229	13,261	13,293	13,326	13,358
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96





Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 17,348.73</b>	<b>\$ 17,391.65</b>	<b>\$17,434.57</b>	<b>\$17,477.49</b>	<b>\$17,520.41</b>	<b>\$17,563.33</b>	<b>\$17,606.25</b>	<b>\$17,649.17</b>	<b>\$17,692.09</b>	<b>\$17,735.01</b>	<b>\$17,777.93</b>	<b>\$17,820.85</b>
SMS	78,101	78,295	78,488	78,681	78,874	79,068	79,261	79,454	79,647	79,840	80,034	80,227
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 2,493.15</b>	<b>\$ 2,499.32</b>	<b>\$ 2,505.49</b>	<b>\$ 2,511.66</b>	<b>\$ 2,517.83</b>	<b>\$ 2,523.99</b>	<b>\$ 2,530.16</b>	<b>\$ 2,536.33</b>	<b>\$ 2,542.50</b>	<b>\$ 2,548.67</b>	<b>\$ 2,554.83</b>	<b>\$ 2,561.00</b>
	<b>2017</b>											
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,851	34,907	34,962	35,017	35,073	35,128	35,183	35,239	35,294	35,350	35,405	35,460
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	190,220	190,705	191,191	191,676	192,162	192,647	193,133	193,618	194,103	194,589	195,074	195,560
Total Clientes	225,071	225,612	226,153	226,694	227,234	227,775	228,316	228,857	229,398	229,938	230,479	231,020
Total Llamadas Proyectadas	14,095	14,128	14,162	14,196	14,230	14,264	14,298	14,332	14,366	14,399	14,433	14,467
Tasa de Abandono (5%)	705	706	708	710	712	713	715	717	718	720	722	723
Total Llamadas Anuales	13,390	13,422	13,454	13,486	13,519	13,551	13,583	13,615	13,647	13,679	13,712	13,744
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126



Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 17,863.77</b>	<b>\$ 17,906.69</b>	<b>\$17,949.61</b>	<b>\$17,992.53</b>	<b>\$18,035.46</b>	<b>\$18,078.38</b>	<b>\$18,121.30</b>	<b>\$18,164.22</b>	<b>\$18,207.14</b>	<b>\$18,250.06</b>	<b>18,292.98</b>	<b>18,335.90</b>
SMS	80,420	80,613	80,807	81,000	81,193	81,386	81,579	81,773	81,966	82,159	82,352	82,546
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 2,567.17</b>	<b>\$ 2,573.34</b>	<b>\$ 2,579.51</b>	<b>\$ 2,585.67</b>	<b>\$ 2,591.84</b>	<b>\$ 2,598.01</b>	<b>\$ 2,604.18</b>	<b>\$ 2,610.35</b>	<b>\$ 2,616.51</b>	<b>\$ 2,622.68</b>	<b>\$ 2,628.85</b>	<b>\$ 2,635.02</b>
	<b>2018</b>											
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	35,516	35,571	35,626	35,682	35,737	35,792	35,848	35,903	35,959	36,014	36,069	36,125
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	196,045	196,530	197,016	197,501	197,987	198,472	198,957	199,443	199,928	200,414	200,899	201,384
Total Clientes	231,561	232,101	232,642	233,183	233,724	234,264	234,805	235,346	235,887	236,427	236,968	237,509
Total Llamadas Proyectadas	14,501	14,535	14,569	14,603	14,636	14,670	14,704	14,738	14,772	14,806	14,840	14,873
Tasa de Abandono (5%)	725	727	728	730	732	734	735	737	739	740	742	744
Total Llamadas Anuales	13,776	13,808	13,840	13,872	13,905	13,937	13,969	14,001	14,033	14,065	14,098	14,130
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126



Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 18,378.82</b>	<b>\$ 18,421.74</b>	<b>\$18,464.66</b>	<b>\$18,507.58</b>	<b>\$18,550.50</b>	<b>\$18,593.42</b>	<b>\$18,636.34</b>	<b>\$18,679.26</b>	<b>\$ 8,722.18</b>	<b>\$18,765.10</b>	<b>\$18,808.02</b>	<b>\$ 8,850.94</b>
SMS	82,739	82,932	83,125	83,318	83,512	83,705	83,898	84,091	84,285	84,478	84,671	84,864
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 2,641.19</b>	<b>\$ 2,647.35</b>	<b>\$ 2,653.52</b>	<b>\$ 2,659.69</b>	<b>\$ 2,665.86</b>	<b>\$ 2,672.03</b>	<b>\$ 2,678.19</b>	<b>\$ 2,684.36</b>	<b>\$ 2,690.53</b>	<b>\$ 2,696.70</b>	<b>\$ 2,702.87</b>	<b>\$ 2,709.03</b>

### ESCENARIO OPTIMISTA

	2016	2017	2018
Relación clientes/llamadas*	6.26%	9.10%	11.94%
Tasa de Abandono	5%	5%	5%
Llamadas Atendidas	95%	95%	95%
Relación clientes/mensajes	35.73%	80%	100%
Margen de Utilidad	10%	10%	10%

\* Valores referenciales 2014, con un porcentaje de variación del 2,84%



	2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,187	34,242	34,298	34,353	34,408	34,464	34,519	34,574	34,630	34,685	34,741	34,796
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	184,395	184,881	185,366	185,851	186,337	186,822	187,308	187,793	188,278	188,764	189,249	189,735
Total Clientes	218,582	219,123	219,664	220,204	220,745	221,286	221,827	222,368	222,908	223,449	223,990	224,531
Total Llamadas Proyectadas	13,688	13,722	13,756	13,790	13,824	13,858	13,891	13,925	13,959	13,993	14,027	14,061
Tasa de Abandono (5%)	684	686	688	689	691	693	695	696	698	700	701	703
Total Llamadas Anuales	13,004	13,036	13,068	13,100	13,133	13,165	13,197	13,229	13,261	13,293	13,326	13,358
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 17,348.73</b>	<b>\$ 17,391.65</b>	<b>\$ 7,434.57</b>	<b>\$17,477.49</b>	<b>\$ 7,520.41</b>	<b>\$ 7,563.33</b>	<b>\$17,606.25</b>	<b>\$17,649.17</b>	<b>\$17,692.09</b>	<b>\$ 7,735.01</b>	<b>\$17,777.93</b>	<b>\$17,820.85</b>
SMS	78,101	78,295	78,488	78,681	78,874	79,068	79,261	79,454	79,647	79,840	80,034	80,227
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 2,493.15</b>	<b>\$ 2,499.32</b>	<b>\$ ,505.49</b>	<b>\$ 2,511.66</b>	<b>\$ 2,517.83</b>	<b>\$ 2,523.99</b>	<b>\$ 2,530.16</b>	<b>\$ 2,536.33</b>	<b>\$ 2,542.50</b>	<b>\$ 2,548.67</b>	<b>\$ 2,554.83</b>	<b>\$ 2,561.00</b>



	2017											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,851	34,907	34,962	35,017	35,073	35,128	35,183	35,239	35,294	35,350	35,405	35,460
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	190,220	190,705	191,191	191,676	192,162	192,647	193,133	193,618	194,103	194,589	195,074	195,560
Total Clientes	225,071	225,612	226,153	226,694	227,234	227,775	228,316	228,857	229,398	229,938	230,479	231,020
Total Llamadas Proyectadas	20,487	20,536	20,585	20,634	20,684	20,733	20,782	20,831	20,880	20,930	20,979	21,028
Tasa de Abandono (5%)	1,024	1,027	1,029	1,032	1,034	1,037	1,039	1,042	1,044	1,046	1,049	1,051
Total Llamadas Anuales	19,462	19,509	19,556	19,603	19,649	19,696	19,743	19,790	19,836	19,883	19,930	19,977
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 25,965.15</b>	<b>\$ 26,027.54</b>	<b>\$26,089.92</b>	<b>\$6,152.31</b>	<b>\$ 6,214.69</b>	<b>\$26,277.08</b>	<b>\$ 6,339.46</b>	<b>\$26,401.85</b>	<b>\$ 6,464.24</b>	<b>\$ 6,526.62</b>	<b>\$ 6,589.01</b>	<b>\$ 6,651.39</b>
SMS	180,057	180,490	180,922	181,355	181,788	182,220	182,653	183,085	183,518	183,951	184,383	184,816
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 5,747.78</b>	<b>\$ 5,761.59</b>	<b>\$ 5,775.40</b>	<b>\$5,789.21</b>	<b>\$ 5,803.02</b>	<b>\$ 5,816.83</b>	<b>\$ 5,830.64</b>	<b>\$ 5,844.45</b>	<b>\$ 5,858.26</b>	<b>\$ 5,872.07</b>	<b>\$ 5,885.88</b>	<b>\$ 5,899.69</b>



	2018											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	35,516	35,571	35,626	35,682	35,737	35,792	35,848	35,903	35,959	36,014	36,069	36,125
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	196,045	196,530	197,016	197,501	197,987	198,472	198,957	199,443	199,928	200,414	200,899	201,384
Total Clientes	231,561	232,101	232,642	233,183	233,724	234,264	234,805	235,346	235,887	236,427	236,968	237,509
Total Llamadas Proyectadas	27,654	27,718	27,783	27,847	27,912	27,977	28,041	28,106	28,170	28,235	28,299	28,364
Tasa de Abandono (5%)	1,383	1,386	1,389	1,392	1,396	1,399	1,402	1,405	1,409	1,412	1,415	1,418
Total Llamadas Anuales	26,271	26,332	26,394	26,455	26,516	26,578	26,639	26,700	26,762	26,823	26,884	26,946
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 35,048.73</b>	<b>\$ 35,130.58</b>	<b>\$35,212.43</b>	<b>\$35,294.28</b>	<b>\$35,376.13</b>	<b>\$35,457.98</b>	<b>\$35,539.83</b>	<b>\$35,621.68</b>	<b>\$35,703.53</b>	<b>\$35,785.38</b>	<b>\$35,867.23</b>	<b>\$35,949.09</b>
SMS	231,561	232,101	232,642	233,183	233,724	234,264	234,805	235,346	235,887	236,427	236,968	237,509
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 7,391.88</b>	<b>\$ 7,409.14</b>	<b>\$ 7,426.40</b>	<b>\$ 7,443.66</b>	<b>\$ 7,460.93</b>	<b>\$ 7,478.19</b>	<b>\$ 7,495.45</b>	<b>\$ 7,512.71</b>	<b>\$ 7,529.98</b>	<b>\$ 7,547.24</b>	<b>\$ 7,564.50</b>	<b>\$ 7,581.76</b>



### ESCENARIO PESIMISTA

	2016	2017	2018
Relación clientes/llamada	6.26%	6.26%	6.26%
Tasa de Abandono	5%	5%	5%
Llamadas Atendidas	95%	95%	95%
Relación clientes/mensajes	10%	10%	10%
Márgen de Utilidad	10%	10%	10%

	2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,187	34,242	34,298	34,353	34,408	34,464	34,519	34,574	34,630	34,685	34,741	34,796
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	184,395	184,881	185,366	185,851	186,337	186,822	187,308	187,793	188,278	188,764	189,249	189,735
Total Clientes	218,582	219,123	219,664	220,204	220,745	221,286	221,827	222,368	222,908	223,449	223,990	224,531
Total Llamadas Proyectadas	13,688	13,722	13,756	13,790	13,824	13,858	13,891	13,925	13,959	13,993	14,027	14,061
Tasa de Abandono	684	686	688	689	691	693	695	696	698	700	701	703
Total Llamadas Anuales	13,004	13,036	13,068	13,100	13,133	13,165	13,197	13,229	13,261	13,293	13,326	13,358
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139



Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341
<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 17,348.73</b>	<b>\$ 19,763.24</b>	<b>\$19,812.01</b>	<b>\$19,860.78</b>	<b>\$19,909.56</b>	<b>\$19,958.33</b>	<b>\$20,007.10</b>	<b>\$20,055.88</b>	<b>\$20,104.65</b>	<b>\$20,153.42</b>	<b>\$20,202.20</b>	<b>\$20,250.97</b>
SMS	21,858	21,912	21,966	22,020	22,075	22,129	22,183	22,237	22,291	22,345	22,399	22,453
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 697.76</b>	<b>\$ 699.48</b>	<b>\$ 701.21</b>	<b>\$ 702.94</b>	<b>\$ 704.66</b>	<b>\$ 706.39</b>	<b>\$ 708.12</b>	<b>\$ 709.84</b>	<b>\$ 711.57</b>	<b>\$ 713.29</b>	<b>\$ 715.02</b>	<b>\$ 716.75</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>2017</b>											
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	34,851	34,907	34,962	35,017	35,073	35,128	35,183	35,239	35,294	35,350	35,405	35,460
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	190,220	190,705	191,191	191,676	192,162	192,647	193,133	193,618	194,103	194,589	195,074	195,560
Total Clientes	225,071	225,612	226,153	226,694	227,234	227,775	228,316	228,857	229,398	229,938	230,479	231,020
Total Llamadas Proyectadas	14,095	14,128	14,162	14,196	14,230	14,264	14,298	14,332	14,366	14,399	14,433	14,467
Tasa de Abandono	705	706	708	710	712	713	715	717	718	720	722	723
Total Llamadas Anuales	13,390	13,422	13,454	13,486	13,519	13,551	13,583	13,615	13,647	13,679	13,712	13,744
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341





<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 17,863.77</b>	<b>\$ 20,348.52</b>	<b>\$20,397.29</b>	<b>\$20,446.06</b>	<b>\$20,494.84</b>	<b>\$20,543.61</b>	<b>\$20,592.38</b>	<b>\$20,641.16</b>	<b>\$20,689.93</b>	<b>\$20,738.70</b>	<b>\$20,787.48</b>	<b>\$20,836.25</b>
SMS	22,507	22,561	22,615	22,669	22,723	22,778	22,832	22,886	22,940	22,994	23,048	23,102
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 718.47</b>	<b>\$ 720.20</b>	<b>\$ 721.93</b>	<b>\$ 723.65</b>	<b>\$ 725.38</b>	<b>\$ 727.10</b>	<b>\$ 728.83</b>	<b>\$ 730.56</b>	<b>\$ 732.28</b>	<b>\$ 734.01</b>	<b>\$ 735.74</b>	<b>\$ 737.46</b>
	<b>2018</b>											
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
EMPRESA ELÉCTRICA AZOGUES	35,516	35,571	35,626	35,682	35,737	35,792	35,848	35,903	35,959	36,014	36,069	36,125
EMPRESA ELÉCTRICA DEL SUR	196,045	196,530	197,016	197,501	197,987	198,472	198,957	199,443	199,928	200,414	200,899	201,384
Total Clientes	231,561	232,101	232,642	233,183	233,724	234,264	234,805	235,346	235,887	236,427	236,968	237,509
Total Llamadas Proyectadas	14,501	14,535	14,569	14,603	14,636	14,670	14,704	14,738	14,772	14,806	14,840	14,873
Tasa de Abandono	725	727	728	730	732	734	735	737	739	740	742	744
Total Llamadas Anuales	13,776	13,808	13,840	13,872	13,905	13,937	13,969	14,001	14,033	14,065	14,098	14,130
TMC (ss:ss)	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Costo x Segundo	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126	\$ 0.0126
Costo de Vta.	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139	\$ 0.0139
Costo x Requerimiento	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341	\$ 1.3341



<b>COSTOS TOTAL LLAMADAS ATENDIDAS</b>	<b>\$ 18,378.82</b>	<b>\$ 20,933.79</b>	<b>\$20,982.57</b>	<b>\$21,031.34</b>	<b>\$21,080.11</b>	<b>\$21,128.89</b>	<b>\$21,177.66</b>	<b>\$21,226.43</b>	<b>\$21,275.21</b>	<b>\$21,323.98</b>	<b>\$21,372.75</b>	<b>\$21,421.53</b>
SMS	23,156	23,210	23,264	23,318	23,372	23,426	23,481	23,535	23,589	23,643	23,697	23,751
Costo por SMS	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290	\$ 0.0290
Costo de Vta.	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319	\$ 0.0319
<b>COSTO TOTAL SMS ENVIADOS</b>	<b>\$ 739.19</b>	<b>\$ 740.91</b>	<b>\$ 742.64</b>	<b>\$ 744.37</b>	<b>\$ 746.09</b>	<b>\$ 747.82</b>	<b>\$ 749.55</b>	<b>\$ 751.27</b>	<b>\$ 753.00</b>	<b>\$ 754.72</b>	<b>\$ 756.45</b>	<b>\$ 758.18</b>



**TABLA 6.5** Indicador Costo Beneficio

RELACIÓN BENEFICIO COSTO						
ESCENARIO MODERADO				TASA DE DESCUENTO: 14.06%		
AÑOS	INGRESOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS Y GASTOS TOTALES	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	COSTOS Y GASTOS ACTUALIZADOS
1	\$ 241,342.42	0.8767	\$ 275,275.16	\$ 191,834.07	0.8767	\$ 218,805.94
2	\$ 248,411.16	0.7687	\$ 323,175.06	\$ 203,848.38	0.7687	\$ 265,200.29
3	\$ 255,479.91	0.6739	\$ 379,102.68	\$ 205,350.30	0.6739	\$ 304,716.13
SUMA			\$ 977,552.90	SUMA		
			R B / C:	1.24		
			DIFERENCIAL POSITIVO	\$ 188,830.53		



## RELACIÓN BENEFICIO COSTO

ESCENARIO OPTIMISTA

TASA DE  
DESCUENTO: 14.06%

AÑOS	INGRESOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS Y GASTOS TOTALES	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	COSTOS Y GASTOS ACTUALIZADOS
1	\$ 241,342.42	0.8767	\$ 275,275.16	\$ 191,834.07	0.8767	\$ 218,805.94
2	\$ 385,584.10	0.7687	\$ 501,632.72	\$ 203,848.38	0.7687	\$ 265,200.29
3	\$ 515,828.75	0.6739	\$ 765,430.30	\$ 205,350.30	0.6739	\$ 304,716.13
SUMA			\$ 1,542,338.18		SUMA	\$ 788,722.37
			R B / C:	1.96		
			DIFERENCIAL POSITIVO	\$ 753,615.81		



RELACIÓN BENEFICIO COSTO

ESCENARIO PESIMISTA

TASA DE  
DESCUENTO: 14.06%

AÑOS	INGRESOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS Y GASTOS TOTALES	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	COSTOS Y GASTOS ACTUALIZADOS
1	\$ 245,913.88	0.8767	\$ 280,489.37	\$ 191,834.07	0.8767	\$ 218,805.94
2	\$ 253,115.58	0.7687	\$ 329,295.36	\$ 203,848.38	0.7687	\$ 265,200.29
3	\$ 260,317.28	0.6739	\$ 386,280.78	\$ 205,350.30	0.6739	\$ 304,716.13
SUMA			\$ 996,065.51	SUMA		
			R B / C:	1.26		
			DIFERENCIAL POSITIVO	\$ 207,343.14		



## ANEXO 7. Diseño de Tesis

# LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A. Y LA PROPUESTA DE UN PLAN DE AUTO SUSTENTABILIDAD EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO”

## 1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN

---

### 1.1. IMPORTANCIA

Dado que los servicios básicos representan los componentes esenciales en que se fundamenta el desarrollo humano y que, actualmente se los reconoce bajo la condición de derechos humanos, la importancia de la energía eléctrica para el desarrollo de la sociedad es fundamental, considerando que su uso mejora notablemente las condiciones de vida de la colectividad, además permite la automatización de la producción, generando un nivel alto en la productividad.

La carencia del servicio eléctrico, origina situaciones caóticas dentro del desempeño de las actividades cotidianas en las que se desenvuelve la comunidad, pudiéndose determinar clientes críticos, definidos como aquellos que ante la falta de energía eléctrica, se incrementa el nivel de riesgo sobre el estado de salud (hospital), reduzca ostensiblemente su nivel de ingresos (gasolinera), ocasione una pérdida de recursos representativa (líneas de fábrica), entre otros.

En este sentido, la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., debe enfocar su accionar diario en función al grado de satisfacción percibido por los usuarios finales, quienes pagan por un servicio básico, el cual, por ende, deberá ser de excelente calidad y con un nivel de atención al cliente eficaz y eficiente, caracterizado por su calidez, dignidad y justicia en el trato.

Por lo que, la finalidad del presente estudio es profundizar la situación actual en la que se desarrolla el Contact Center de la CENTROSUR, mediante el uso de herramientas tecnológicas modernas para brindar un servicio personalizado las 24 horas del día los 365 días del año, además del análisis que contemple las potenciales modificaciones, repercusiones e implicaciones que representa la atención percibida por parte del usuario



del Contact Center de la Empresa Eléctrica, y sus respectivas regulaciones dentro del marco legal vigente para las Empresas Públicas.

El tema involucra una evaluación profunda referente a la atención telefónica como parte del servicio al cliente, por lo que se plantea un estudio de marketing partiendo desde lo general hasta lo particular, considerando además, todos los aspectos relevantes para el planteamiento de un Plan de Auto sustentabilidad en el mediano plazo, para lo cual un aspecto trascendental para el análisis planteado, es la parte de percepción de los beneficiarios, sus perspectivas, las oportunidades y amenazas que ha representado la atención personalizada de sus requerimientos.

### ■ CONDICIONES

Para el desarrollo del tema, se cuenta con el conocimiento y la capacidad personal para la aplicación adecuada del tema de estudio, a más del interés por conocer y aportar con un análisis de este entorno. El tema propuesto mantiene motivaciones personales por tratarse del campo de desarrollo y aplicación directa a la práctica, lo cual ayudará a formar criterios como primicia para la formación del perfil profesional.

### ■ APOYOS

Para el desarrollo del estudio planteado existe bibliografía sobre el tema, así como también el libre acceso tanto a libros como a publicaciones vía internet; adicionalmente se cuenta con la apertura por parte de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. para el levantamiento de la información necesaria para la realización de este trabajo.

Con referencia al apoyo académico, se cuenta con el asesoramiento de profesores especializados en el área de Marketing, quienes supervisarán y fijarán las directrices adecuadas para el desarrollo de la presente tesis.

## 1.2. MOTIVACIÓN

El motor para el desarrollo del tema de tesis son las características y condiciones propias del Contact Center, la trascendencia de la satisfacción del servicio al cliente percibida por los beneficiarios de este servicio, así como también el análisis de la sostenibilidad y sustentabilidad en el futuro.

El tema planteado al ser de interés para la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. por el valor agregado que este aportaría, la información



será proporcionada directamente por funcionarios pertenecientes al área a la cual se vincula esta tesis, siendo este un motivador más por el alcance empresarial involucrado; lo que abre caminos para adquirir experiencia y desenvolvimiento profesional para el desempeño laboral futuro.

## **2. DELIMITACIÓN**

---

### **2.1. CONTENIDO**

Evaluación de la Gestión Estratégica

### **2.2. CAMPO DE APLICACIÓN**

Marketing de Servicios / Servicio al Cliente – Contact Center –

### **2.3. ESPACIO**

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

### **2.4. PERÍODO**

2015 - 2018

### **2.5. TÍTULO DE LA TESIS**

“Evaluación de la Gestión Estratégica del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. y la Propuesta de un Plan de Auto Sustentabilidad en el corto y mediano plazo”

## **3. JUSTIFICACIÓN**

---

### **3.1. ACADÉMICO**

El tema se justifica académicamente debido a que la información recopilada servirá como fuente de información, bibliografía y como apoyo a futuras investigaciones. De la misma manera, podrá utilizarse como material de consulta académica para el desarrollo y comprensión de los análisis a realizarse dentro de la auditoría de marketing y para la formulación de un Modelo de Auto sustentabilidad para el servicio de Contact Center provisto por la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.





### 3.2. INSTITUCIONAL

El contenido del estudio se justifica institucionalmente por la utilidad que representa para la CENTROSUR los resultados de la evaluación, ya que no dispone de estudios similares sobre el análisis del Contact Center y sus respectivos efectos y posibles derivaciones en el servicio al cliente, así como también el planteamiento de un Plan de Auto sustentabilidad será de gran apoyo para la futura toma de decisiones acerca de la expansión de este servicio.

### 3.3. IMPACTO SOCIAL

#### ■ EMPRESA

El tema seleccionado aportará conocimiento para la empresa, sobre el funcionamiento del Contact Center, las trascendencias relevantes que ocasiona la instauración de un importante servicio al cliente como es el que engloba este tipo de prestaciones, y su desenlace en el desenvolvimiento futuro del servicio integrado del Contact Center prestado por la CENTROSUR en función a la Matriz Productiva del país.

#### ■ CLIENTES

La temática a desarrollarse permitirá la identificación de variables que actualmente se encuentran sin satisfacer en la atención que se entrega en el Contact Center, además que la sociedad podrá vincularse de mejor manera con todos los servicios al cliente que brinda la CENTROSUR de manera remota, facilitando al usuario la interactividad con la empresa, disminuyendo también los tiempos en procedimientos, y evitando la movilización hasta las oficinas del edificio matriz de manera óptima.

### 3.4. FACTIBILIDAD

#### ■ ECONÓMICA

Para la realización del tema planteado, se cuenta con los recursos económicos necesarios para costear gastos concernientes a impresiones, copias, anillados, empastados, y otros valores que se puedan generar dentro de la elaboración de la tesis.

#### ■ TECNOLÓGICA

Para llevar a cabo la presente tesis, se dispone de medios tecnológicos que permitirán la ejecución adecuada de este proyecto de grado, para lo cual es indispensable el uso de laptop con acceso a internet mediante redes WIFI, impresora, smartphone (grabador de voz, cámara, plan de



datos) y demás artículos que se pudieran llegar a usar para el levantamiento de la información.

#### ■ ACADÉMICA

Para desarrollar el tema se dispone del asesoramiento especializado, por parte de docentes calificados de la carrera de Marketing, así también, existe bibliografía referente a la temática como son libros, monografías, sitios web, entre otros.

#### ■ LEGAL

Para la elaboración de esta tesis, se cuenta con la colaboración directa de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. a través del apoyo interinstitucional existente entre la Universidad de Cuenca y CENTROSUR, con lo que la indicada empresa proporcionará las facilidades necesarias para la realización del presente trabajo.

## 4. DESCRIPCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

---

### 4.1. BREVE DESCRIPCIÓN

El servicio al cliente, es un factor determinante en la entrega del servicio, de esta forma se debe otorgar de manera eficiente la excelencia mediante la atención en el Contact Center, pues éste es un punto de contacto que construye y conduce relaciones con los clientes de la Empresa, por lo cual se hace necesario un análisis particular de esta situación, que posibilite orientar las mejores alternativas para el desarrollo y crecimiento de las relaciones directas con el cliente, y que en términos generales, permita también el mejoramiento y desarrollo auto sustentable del servicio prestado por la CENTROSUR a través de éste.

El tema planteado enmarca términos netamente comerciales, delimitados bajo la perspectiva de la mercadotecnia, cuyos alcances están reflejados en el análisis del alcance que tiene actualmente el Contact Center mediante una auditoría, considerando niveles de satisfacción del cliente, como el fin de brindar un servicio personalizado y eficaz a la sociedad, que por diversas razones utilizan este sistema de atención al cliente.

En base a este contexto de análisis, también se encuentra planteada la estructuración de un Plan de Auto sustentabilidad del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, encaminado a cubrir uno de los servicios de Marketing Relacional, el mismo que se considera de cierta



manera, indispensable dentro de la entrega final del servicio otorgado por las empresas. La adaptación de la sociedad a la prestación de un servicio de Contact Center actualmente se encuentra en proceso de familiarización, por lo que es un campo amplio para fortalecer la relación cliente – empresa, pudiéndose de esta manera afianzar y fidelizar el servicio con los usuarios directos del servicio.

El estudio de auto sustentabilidad del proyecto involucra a varios actores empresariales, tanto del sector público como del privado, los que podrán contratar el servicio a prestarse por parte de la CENTROSUR; quienes deberán asumir responsabilidades: políticas, operativas y financieras, para dar continuidad y soporte a la ejecución y mantenimiento del Contact Center.

#### **4.2. CARACTERÍSTICAS**

Las características más relevantes que distingue al tema planteado:

- I.** Regulaciones vigentes para Centros de Contacto de entidades públicas.
- II.** La evaluación del funcionamiento actual del Contact Center.
- III.** Medición de los parámetros de eficiencia en el servicio prestado.
- IV.** Identificación de mercados potenciales (públicos y/o privados) para la implementación del Contact Center.
- V.** Estrategias de Marketing Relacional vinculadas al mejoramiento y desarrollo en la atención al cliente.
- VI.** Plan de Auto sustentabilidad en el corto y mediano plazo referente al Contact Center.
- VII.** Desarrollo local y regional del servicio de Contact Center provisto por la CENTROSUR.

#### **4.3. REPERCUSIONES**

Las repercusiones más relevantes que trae consigo el desarrollo del tema de estudio hacen hincapié en el aspecto de la mercadotecnia enmarcadas bajo el enfoque del servicio al cliente.



- El resultado del análisis del funcionamiento del Contact Center, determinando las repercusiones actuales de este servicio.
- Los parámetros de medición para la cuantificación del servicio al cliente prestado por parte del Contact Center.
- El cumplimiento de las Regulaciones Estatales, previstas para el óptimo funcionamiento del Contact Center en las entidades públicas.
- Determinación de mercados potenciales para la contratación del servicio prestado por la CENTROSUR.
- Las Normativas a fijarse para la contratación del Contact Center por parte de CENTROSUR.

## 5. MARCO TEÓRICO

---

### 5.1. PARADIGMA TEÓRICO

En la actualidad, el cliente es considerado como el factor fundamental en el funcionamiento de la empresa, en este sentido las estrategias se ven enfocadas directamente hacia la satisfacción del consumidor, para lo cual se hace inminentemente necesario fijar nuevos parámetros en el servicio al cliente que garanticen siempre la calidad en la prestación del servicio durante el proceso de consumo de éste, es decir las actividades que tienen lugar antes, durante y después de la prestación del servicio.

El éxito de una organización, en función a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente. En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionada con la gestión y efectividad de la cadena de suministros, cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

Al tratarse de una empresa pública de servicios básicos, la atención al cliente es de gran importancia debido a que los clientes demandan necesidades de información acerca de los servicios brindados por la



CENTROSUR, las cuales deben ser cubiertas a la mayor brevedad posible. Es por ello que un Contact Center es una forma de tener un cliente consolidado y fiel, puesto que la plena satisfacción del cliente es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, con lo cual el cliente siempre esperará recibir una atención con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como una vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, siendo de esta manera el principal desafío que afronta la Empresa Eléctrica Centro Sur C.A., debido a que la insatisfacción no se manifiesta de la misma manera en todos clientes.

En consecuencia es necesario analizar las diferencias en cuanto al comportamiento de los usuarios, con el fin de dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente, respecto al Contact Center, además de, fijar los lineamientos para el planteamiento de estrategias de comunicación que contribuyan al discernimiento del actual servicio que viene prestando la CENTROSUR y que se pueda, de esta manera, identificar mercados potenciales para la comercialización y expansión del Contact Center.

En la sociedad cuencana es relevante la falta de un servicio completo para la atención al cliente, como es el caso del Contact Center, en términos amplios se podría denominar como la ausencia de un servicio personalizado continuo, lo que no solo impide que los usuarios no puedan mantener contacto permanente con la empresa, sino también niega el acceso a un requerimiento básico de información, lo que hace que sus necesidades se vean insatisfechas y la percepción en la calidad del servicio se afecte directamente.

Así en la actual gestión al cliente, se desenvuelve, direcciona y canaliza una serie de recursos para conseguir los objetivos planteados enfocadas a la excelencia en el servicio al cliente y por ende a la satisfacción de necesidades de un servicio básico como la electricidad.

En base a lo establecido en los párrafos anteriores y al desarrollo de una serie de actividades para cumplir con todos los lineamientos establecidos, dentro de este mismo entorno del servicio al cliente, se encuentran en desarrollo una serie de proyectos que llevan como misión, el abastecer de toda la información requerida por parte de los consumidores, mediante sistemas de apoyo como el Contact Center, con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada:



información y consulta, reclamos, información de planillas, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con niveles de calidad óptima para cubrir las expectativas del cliente.

En términos particulares, el nivel de percepción del servicio del Contact Center va a ser distinto para cada tipo de usuario, de ahí nace la iniciativa de realizar un análisis de la gestión estratégica que vaya integrado a las necesidades actuales de los clientes, así como la sustentabilidad en el corto y mediano plazo. Los resultados obtenidos mediante el estudio puede ampliar la visión que se mantiene acerca de este servicio de Contact Center, las incidencias, responsabilidades y oportunidades que representa para la sociedad en general la satisfacción de servicios sociales básicos.

## 5.2. SELECCIÓN DE CONCEPTOS

### CLIENTE

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.<sup>39</sup>

### SERVICIO AL CLIENTE

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.<sup>40</sup>

### NECESIDAD

Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que es difícil substraerse.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> THOMPSON, Iván, 2009, Definición de Cliente, Recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

<sup>40</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

<sup>41</sup> PUJOL, Bengoechea Bruno, 1999, Diccionario de Marketing, Cultural S.A., Madrid.



## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.<sup>42</sup>

## ESTRATEGIA

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de éstos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.<sup>43</sup>

## GESTIÓN

Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.<sup>44</sup>

## EFICIENCIA

Nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)<sup>45</sup>

## EFICACIA

La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan

<sup>42</sup> KOTLER, Philip, 1994<sup>8</sup>, Dirección de Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México.

<sup>43</sup> Definición por: K. J. Halten: (1987), Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

<sup>44</sup> Recuperado de <http://definicion.de/gestion/>

<sup>45</sup> PUJOL, Bengoechea Bruno, 1999, Diccionario de Marketing, Cultural S.A., Madrid.





alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.<sup>46</sup>

### 5.3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS CLAVE

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en la posición estratégica, además de las fuerzas y debilidades de las capacidades estratégicas de cualquier organización.<sup>47</sup>

#### Comentario y Aplicación

El significado mencionado guarda una relación directa y sustancial en términos explicativos para el desarrollo del tema de investigación ya que es un concepto eje; enmarca varios aspectos que van a ser considerados para la evaluación y aplicación de la auditoría del Contact Center.

El conocer los requerimientos para el realizar un análisis evaluatorio óptimo del servicio al cliente es determinante al momento de considerar estrategias para el desarrollo y mejoramiento del servicio, así como lo necesario para dar definir los parámetros y los efectos positivos o negativos que puede provocar en los usuarios del Contact Center de la CENTROSUR.

#### CONTACT CENTER

Un Contact Center es un Punto de Contacto que construye y conduce relaciones con los clientes y consumidores de su Empresa. Este contacto se desarrolla principalmente a través del Teléfono -Call Center-, así como en Internet, e-mail, fax, sms, entre otros.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> DA SILVA Reinaldo O., 2002, Teorías de la Administración, International Thomson Editores S.A., México.

<sup>47</sup> GARZÓN, Castrillón Manuel Alfonso, 2012, Gestión Estratégica - Nota Editorial -, Ide@s CONCYTEG, Guanajuato, México.

<sup>48</sup> USUGA, Yepes Miriam, Definición Contact Center, 4 de Marzo 2009, Recuperado de <http://usugayepes.blogspot.com/2009/03/definicion-contact-center.html>





## Comentario y Aplicación

Bajo este contexto se puede anotar la relevancia que tiene realizar un análisis al Contact Center, sus alcances y vinculación con otras áreas. Además nos permite saber las características generales y las tendencias en las que se contextualiza, no sólo la CENTROSUR, sino también el sector al que ésta pertenece.

También podremos conocer las debilidades y amenazas, la evolución y la tendencia que podría llegar a tener el Contact Center; dando a conocer las fortalezas y oportunidades que pueden servir para proyectos futuros. El análisis brindará la información necesaria para ver si el proyecto es atractivo como negocio, pudiendo encontrarse nichos de mercado para su futura expansión.

## AUDITORÍA DE MARKETING

La auditoría de marketing es un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de una empresa para determinar áreas problema y oportunidades. La auditoría proporciona excelente información para elaborar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.<sup>49</sup>

## Comentario y Aplicación

Conforme a la conceptualización, la aplicación de una auditoría de marketing es muy viable para poder tener los parámetros adecuados para la medición y el planteamiento de estrategias adecuadas que conlleven a un mejoramiento continuo del Contact Center de CENTROSUR.

Mediante un buen diagnóstico, proveniente de la auditoría, se podrá determinar oportunidades de crecimiento para el planteamiento de un modelo autosustentable para la futura expansión del Contact Center, así como también será de sustento para identificar las principales variables de su funcionamiento.

## AUTO SUSTENTABILIDAD

Refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la auto sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación con

---

<sup>49</sup> KOTLER, Philip / GARY, Armstrong, 2007 <sup>11</sup>, Marketing. Versión para Latinoamérica, Pearson Educación, México



recursos propios, pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del equilibrio justo entre estas dos cuestiones.<sup>50</sup>

### Comentario y Aplicación

En base a esta definición, es de notable importancia el estudio de un modelo de auto sustentabilidad en cual se pueda definir la capacidad real que tiene el Contact Center para ampliarse hacia potenciales mercados, tanto del sector público como privado. Así mismo, permitirá identificar las variables de mayor representación con las que se pueda garantizar los resultados del modelo.

La identificación de nuevos mercados, permitirá a la CENTROSUR realizar un plan de expansión de su Contact Center, además de que proveerá de herramientas para la mejora de su servicio, garantizando la óptima calidad en la atención al cliente de manera personalizada.

### OUTSOURCING

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.<sup>51</sup>

### Comentario y Aplicación

De acuerdo a este enfoque se denota la trascendencia para la prestación del servicio de Contact Center a otras empresas, considerando que se trata de un servicio completo que abarca muchos campos en los cuales, las entidades pueden requerir de este tipo de servicio especializado como

---

<sup>50</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/autosustentabilidad.php>

<sup>51</sup> Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>



medio de apoyo para atender las necesidades de los clientes y dar respaldo eficiente al servicio personalizado.

Para llevar a cabo este proyecto, será necesario un análisis completo que implique aspectos como: estructura, financiamiento, políticas de gestión, entre otros; que garanticen un servicio de óptima calidad otorgado por la CENTROSUR.

### MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial se define como el límite hacia el cual tiende la demanda global, cuando el esfuerzo de marketing del mercado tiende hacia el infinito, en un entorno considerado.

El mercado potencial no es constante, sino que evoluciona a lo largo del tiempo como consecuencia de la incidencia de factores tales como la introducción de nuevos productos, los cambios de hábitos de consumo, etc. Se diferencian dos tipos de mercados potenciales:

- *El mercado potencial actual*, que viene determinado por el esfuerzo de marketing de las empresas que actúan en el mercado considerado.
- *El mercado potencial absoluto*, que es el límite máximo hacia el que tiende el mercado potencial actual a lo largo del tiempo.<sup>52</sup>

### Comentario y Aplicación

La definición antes indicada, tienen un estrecha vinculación para poder llevar a efecto el tema de investigación, pues es un concepto puntual, que abarca varios aspectos que van a ser considerados para la evaluación de factibilidad del proyecto de expansión del Contact Center, prestado por la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

El conocimiento de los requerimientos para el óptimo funcionamiento de este servicio, Contact Center, es determinante al momento de considerar los montos invertidos y los recursos manejados para la implementación del servicio hacia otras empresas, así como lo necesario para dar sostenibilidad al proyecto.

---

<sup>52</sup> Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_%28marketing%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_%28marketing%29)



## 6. PROBLEMATIZACIÓN

---

### 6.1. LISTADO DE PROBLEMAS

Para identificar los problemas que existen en referencia al Contact Center, se ha realizado previamente una investigación exploratoria, mediante entrevistas, revisión de informes estadísticos internos de la empresa y por observación propia, con el fin de determinar las falencias reales existentes en el departamento.

De esta manera, luego del análisis realizado, se obtuvieron los siguientes problemas:

- Demora en la atención al cliente, identificada dentro del desarrollo de las actividades del Contact Center.
- Incorrecta adecuación del ambiente de trabajo.
- Carencia de personal para agilizar el servicio (agentes por horario).
- Limitación en cuanto a capacitaciones al personal dentro del área de atención al cliente.
- Índices bajos de eficiencia percibidos en el servicio.
- Poco conocimiento por parte de los consumidores acerca del funcionamiento del Contact Center.
- Desvinculación de recursos tecnológicos que pueden emplearse para brindar un servicio en línea, como es el caso de las redes sociales.
- Ausencia de un plan de Auto sustentabilidad económica – financiera del Contact Center que vaya conforme al Plan Maestro de Electrificación 2009 – 2020, fijado por el CONELEC.
- Limitaciones en el financiamiento para la prestación del servicio de Contact Center hacia otras empresas.
- Bajo nivel de aceptación de los mercados potenciales para la expansión del Contact Center.
- Excesivos requerimientos fijados por clientes potenciales para la contratación del servicio de Contact Center.



- Aspectos cualitativos de difícil cuantificación (cultura, sociedad, etc.)
- Mal dimensionamiento del Contact Center.
- Carencia de información actualizada de los clientes en la base de datos del Sistema Comercial para el uso del personal del Contact Center.

## 6.2. INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS

### ■ PROBLEMAS EN LA ATENCIÓN (1, 2, 3, 4, 5, 13, 14)

Los problemas en cuanto a la Atención al Cliente pueden ser observados desde diferentes ópticas, como es el caso de la demora en la atención del Contact Center y como consecuencia el mal direccionamiento de éste, un factor que determina el alcance de las políticas en cuanto al servicio al cliente es la limitación en el nivel de capacitación del personal dentro de ésta área, de igual manera la carencia de personal que permita agilizar el servicio.

Dentro de este aspecto se debe considerar la adecuación respectiva de las instalaciones destinadas al Contact Center, finalmente dar valor a algunos aspectos para mejorar los índices de eficiencia, debiéndose buscar mecanismos que permitan optimizar esos valores cualitativos o intangibles; mejorando la percepción del servicio hacia los clientes y procurando de ésta manera, mantener una actualización interna de la información de los usuarios dentro del Contact Center.

### ■ PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN (6, 7, 8)

Actualmente el aspecto de comunicación o conocimiento por parte del cliente acerca del servicio de Contact Center, ha sido una temática involucrada en varios contenidos y de gran relevancia en el campo de las redes sociales, particularmente la importancia que tiene este mecanismo es que brinda un servicio en línea y en tiempo real, facilitando la comunicación con el cliente.

La tecnología nos ofrece una serie de beneficios y depende absolutamente de la empresa el aprovechamiento de ésta, el sistema de satisfacción de cliente involucra altos niveles de aspectos cualitativos, los que pueden ser de difícil cuantificación debido principalmente a temas



como: cultura, sociedad, nivel de instrucción, entre otras; que va a hacer que la percepción de atención al cliente varíe dependiendo del tipo de cliente.

### ■ PROBLEMAS ECONÓMICOS (9, 10, 11,12)

Los problemas económicos que se pueden presentar dentro del proyecto de expansión del Contact Center hacia otras entidades, contempla aspectos de ingreso al mercado tales como el bajo nivel de aceptación de mercados potenciales para este tipo de servicio, además de exigentes requerimientos a solicitarse por parte de los futuros clientes (empresas) y usuarios del Contact Center, convirtiéndose en la principal limitación para el desenvolvimiento correcto de éste.

Desde otro punto de vista, las posibles restricciones en el financiamiento (propio y/o estatal) de este proyecto podría volver al plan en términos de difícil auto sustentabilidad, y por ende de poca viabilidad; desechando cualquier posibilidad de expansión en el corto o mediano plazo.

## 6.3. REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS

### ■ PROBLEMA CENTRAL

*Insuficiente comunicación de los servicios y operaciones remotas a los que pueden acceder los clientes por medio del Contact Center y estancamiento en el uso de medios tecnológicos y redes sociales.*

#### □ Características

La falta de una masiva comunicación del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. hacia los usuarios, limita la integración entre la empresa y el cliente, es evidente la relación que mantiene la comunicación con la satisfacción en el servicio al cliente y por ende con la fidelización de todos y cada uno de los usuarios de este servicio. Porque el disponer de un servicio integrado facilita una serie de actividades que construyen el camino al desarrollo y mejoramiento en la atención al cliente.

La implantación de una correcta estrategia de comunicación brinda a la sociedad la ventaja de sentirse vinculada con la empresa, lleva a altos niveles de satisfacción, otorga al cliente la sensación de atención de necesidades, permite una interacción multiservicios; pudiendo mantenerse



una comunicación en línea mediante distintos medios tecnológicos y las redes sociales, de manera que se vayan consolidando las relaciones con el cliente en tiempo real y en el momento en el que el usuario lo requiera.

#### □ **Repercusiones**

Las repercusiones por la falta de difusión del Contact Center son amplias:

- Desconocimiento por parte de la sociedad acerca del funcionamiento del servicio de Contact Center brindado por CENTROSUR.
- Falta de posicionamiento del Contact Center dentro del área de concesión.
- Limitaciones en la creación de relaciones directas con el cliente.
- Se reduce la interacción entre el usuario y sus necesidades de información.
- Es importante anotar que el desaprovechamiento de los avances tecnológicos en cuanto a las masivas redes sociales, va a limitar el contacto entre el cliente y la empresa, reduciendo notablemente el nivel de satisfacción del usuario.

#### ■ **PROBLEMAS COMPLEMENTARIOS**

***Índices de insatisfacción del Cliente por el servicio brindado en el Contact Center.***

#### □ **Características**

En la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente, es un requisito indispensable para posicionar a la empresa en la mente de los clientes y por ende, para fidelizar a los usuarios del servicio. Por ello, el propósito de mantener satisfecho a cada cliente debe constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Por ese motivo, resulta de vital importancia determinar las expectativas que tienen los clientes en referencia al servicio del Contact Center, y de esta manera medir el rendimiento real frente al percibido por los usuarios, para que de esa forma, se establezcan los parámetros adecuados a implementarse dentro del Contact Center que apunten a lograr la satisfacción del cliente.



#### □ Repercusiones

Las principales repercusiones que implican los índices bajos de satisfacción son:

- Poca cobertura de necesidades en cuanto al servicio del Contact Center.
- Inconformidad con el servicio al cliente.
- Alto porcentaje de abandono de llamadas.
- Inhibición en las expectativas percibidas por el cliente.

#### *Limitaciones en el financiamiento del proyecto para la expansión del Contact Center.*

#### □ Características

Los recursos económicos son un obstáculo para el crecimiento de cualquier tipo de proyecto, debido a que las relaciones de intercambio se basan actualmente en las características y beneficios que trae consigo la contratación del servicio de Contact Center prestado por CENTROSUR frente a cualquier otro servicio brindado por una tercera empresa, pues las implicaciones monetarias intrínsecas en la inversión de un proyecto de outsourcing puede llegar a generar un valor agregado para la empresa contratante que justifique su inversión o, por otra parte puede llegar a fracasar total o parcialmente el plan de negocio, lo cual conllevaría una pérdida monetaria.

El no insertarse a la estructura actual económica aísla a cualquier empresa de guardar relaciones comerciales, adquirir tecnologías; a más de que, retrasa una serie de aspectos dentro del ámbito de la mercadotecnia, específicamente en el servicio y atención al cliente, que sumados provocan un estancamiento de expansión a escala nacional.

#### □ Repercusiones

La existencia de limitaciones en términos económicos trae consigo:

- Restricciones en la expansión del Contact Center.
- Impide la apertura comercial.
- Dificulta la identificación de mercados potenciales.





- La tecnificación productiva se generaría en bajo nivel.
- Imposibilita la infraestructura adecuada del Contact Center.

## 7. OBJETIVOS

### 7.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la Gestión Estratégica del Contact Center de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. y desarrollar una propuesta que contemple un Plan de Auto Sustentabilidad en el corto y mediano plazo.

### 7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación exploratoria del Contact Center que implique los antecedentes y la normativa legal.
- Evaluar la gestión actual del Contact Center de CENTROSUR.
- Plantear un Modelo preliminar para la Auto sustentabilidad del Contact Center como proyecto de outsourcing y determinar posibles mercados.
- Diseñar diversas estrategias de comunicación para el posicionamiento del Contact Center.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÍTULO DEL CAPÍTULO
Realizar una investigación exploratoria del Contact Center que implique los antecedentes y la normativa legal.	ANTECEDENTES DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR.
Evaluar la gestión actual del Contact Center de CENTROSUR.	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR.
Plantear un Modelo preliminar para la Auto sustentabilidad del Contact Center como proyecto de outsourcing y determinar posibles mercados.	PLANTEAMIENTO DE UN MODELO PRELIMINAR DE AUTO SUSTENTABILIDAD Y DETERMINACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES.



Diseñar diversas estrategias de comunicación para el posicionamiento del Contact Center.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTACT CENTER.
--	---

## 8. ESQUEMA TENTATIVO

	INTRODUCCIÓN
Realizar una investigación exploratoria del Contact Center que implique los antecedentes y la normativa legal.	<b>CAPÍTULO I</b> <b>ANTECEDENTES DEL CONTACT CENTER</b> 1.1 Evolución del Contact Center 1.2 Normativa Legal 1.3 Estructura del Contact Center



<b>Evaluar la gestión actual del Contact Center de CENTROSUR.</b>	<b>CAPÍTULO II</b> <b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR.</b>  2.1 Marco filosófico 2.1.1 Misión 2.1.2 Visión 2.1.3 Valores Corporativos 2.1.4 Objetivos y Políticas  2.2 Análisis Externo 2.2.1 Análisis Macro ambiente 2.2.2 Análisis Micro ambiente  2.3 Análisis Interno 2.3.1 Talento Humano 2.3.2 Servicio 2.3.3 Tecnología 2.3.4 Logística 2.3.5 Análisis Financiero  2.4 Análisis FODA y Matrices de Priorización  2.5 Análisis de Estrategias
<b>Plantear un Modelo preliminar para la Auto sustentabilidad del Contact Center como proyecto de outsourcing y determinar posibles mercados.</b>	<b>CAPÍTULO III</b> <b>PLANTEAMIENTO DE UN MODELO PRELIMINAR DE AUTO SUSTENTABILIDAD Y DETERMINACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES.</b>  3.1 Principales requerimientos del proyecto en el corto y mediano plazo. 3.2 Fondos para el financiamiento del proyecto. 3.3 Sostenibilidad del proyecto e identificación de mercados potenciales.



<b>Diseñar diversas estrategias de comunicación para el posicionamiento del Contact Center.</b>	<b>CAPÍTULO IV</b>  <b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTACT CENTER.</b>  4.1 Análisis de Estrategias de Comunicación. 4.2 Evaluación de Estrategias. 4.3 Planteamiento de Propuestas
	<b>CAPÍTULO V</b>  <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>  5.1 Conclusiones 5.2 Recomendaciones
	<b>ANEXOS</b> <b>BIBLIOGRAFÍA</b>



## 9. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

### 9.1. CUADRO DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORÍAS

VARIABLES		INDICADORES	CATEGORÍAS
INTRODUCCIÓN			
CAPÍTULO I			
ANTECEDENTES DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR			
CAPÍTULO II			
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CONTACT CENTER DE CENTROSUR.			
2.1 Marco filosófico	Tipo de Análisis	■ Interpretativo	Estabilidad Coherencia Simetría Confiable Equilibrio Adecuado Cumplimiento
	Misión	■ Qué hace ■ Para quién lo hace ■ Cómo lo hace ■ Para que lo hace	
	Visión	■ Qué se va a hacer ■ Para quién se va a trabajar ■ Para que se quiere hacer ■ Dónde se proyecta al futuro ■ Cuánto se logrará ■ Atributos del proceso ■ Valores de la organización	



	Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación al Cliente</li> <li>■ Compromiso con los resultados</li> <li>■ Integridad</li> <li>■ Liderazgo</li> <li>■ Trabajo en equipo</li> <li>■ Honestidad</li> <li>■ Lealtad</li> <li>■ Responsabilidad social</li> </ul>	
	Objetivos y Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objetivo General</li> <li>■ Objetivos Específicos</li> <li>■ Políticas para cada objetivo</li> </ul>	
<b>2.2 Análisis Externo</b>	Macro Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entorno Político</li> <li>■ Entorno Económico</li> <li>■ Entorno Social, Cultural</li> <li>■ Entorno Tecnológico</li> </ul>	Coherencia Eficiencia Eficacia Simetría Confiable Equilibrio
	Micro Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proveedores</li> <li>■ Clientes</li> <li>■ Competencia</li> <li>■ Sustitutos</li> </ul>	
<b>2.3 Análisis Interno</b>	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perfil de los Cargos</li> <li>■ Conocimiento del Puesto</li> <li>■ Flujo de Comunicación</li> <li>■ Evaluaciones de rendimiento</li> <li>■ Nivel de Conflictividad</li> <li>■ Satisfacción de los empleados</li> </ul>	Coherencia Eficacia Cuantitativo Cualitativo Eficiencia Responsabilidad



	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Satisfacción del Cliente</li> <li>■ Eficiencia en el Servicio</li> <li>■ Calidad en el servicio</li> <li>■ Evaluación del servicio</li> <li>■ Seguimiento de requerimientos</li> </ul>	Exactitud Cuantitativo Cualitativo Real Equitativo Apropiado Específico
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plataformas tecnológicas</li> <li>■ Asistencia Técnica</li> <li>■ Nuevas tecnologías</li> <li>■ Scripts</li> </ul>	
	Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Matriz de Procesos</li> <li>■ Diagrama de Flujo</li> <li>■ QFD</li> </ul>	
	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financiamiento</li> <li>■ Gastos de operación</li> <li>■ Gastos por persona</li> <li>■ Costos por llamada</li> <li>■ Otros Gastos</li> </ul>	
<b>2.4 Análisis FODA y de Matrices Priorización</b>	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FODA Simple</li> <li>■ FODA Cruzado</li> </ul>	Transparente Oportuno Coherencia Confiable Simetría Alcance
	Matrices de Priorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EFE</li> <li>■ EFI</li> <li>■ BCG</li> <li>■ MPC</li> </ul>	
<b>2.5 Análisis Estrategias de</b>	Matriz de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategias Fortalezas – Oportunidades</li> <li>■ Estrategias Debilidades – Amenazas</li> </ul>	Exactitud Eficiente Competitivo



### CAPÍTULO III

#### PLANTEAMIENTO DE UN MODELO PRELIMINAR DE AUTO SUSTENTABILIDAD Y DETERMINACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES.

<b>3.1 Principales requerimientos del proyecto en el corto y mediano plazo</b>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Descripción del proyecto</li> <li>■ Análisis del entorno</li> </ul>	Prospectiva Sostenible Factible
	Desarrollo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantenimiento</li> <li>■ Vida útil de los equipos</li> <li>■ Mano de obra calificada</li> </ul>	
<b>3.2 Fondos para el financiamiento del proyecto</b>	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recursos propios</li> <li>■ Fondos del Estado</li> </ul>	Adecuado Oportuno Transparente Veracidad Objetividad
	Política central	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prioridades estratégicas</li> <li>■ Ideología partidaria</li> <li>■ Coyunturas</li> </ul>	
	Inversión Inicial Estimada	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Horizonte del proyecto</li> <li>■ Flujo de efectivo</li> <li>■ Viabilidad técnica y económica</li> </ul>	
<b>3.3 Sostenibilidad del proyecto e identificación de Mercados Potenciales</b>	Actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociedad local</li> <li>■ Sociedad nacional</li> <li>■ Sociedad internacional</li> </ul>	Prospectiva Sustentable Eficacia Equilibrio Confiable Oportuno Simetría
	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inversiones</li> <li>■ Ingresos Estimados</li> <li>■ Costos de operación y mantenimiento</li> <li>■ Depreciaciones y amortizaciones</li> <li>■ Imprevistos operativos</li> <li>■ Rubros emergentes</li> </ul>	





## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTACT CENTER.

<b>4.1 Análisis Estrategias Comunicación</b>	<b>de</b>	Estrategias de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Propuesta</li> <li>■ Brainstorming</li> </ul>	Descriptivo Adecuada Coherencia Medible Eficacia Preciso
	<b>de</b>	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Local</li> <li>■ Provincial</li> <li>■ Toda el área de concesión</li> </ul>	
		Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tiempo de la publicidad</li> <li>■ Periodo de vigencia</li> </ul>	
<b>4.2 Evaluación Estrategias</b>	<b>de</b>	Idoneidad de Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprobado</li> <li>■ Inadmisible</li> </ul>	Coherencia Transparente Factible Comprobable Medible Confiable
		Expectativas del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altas</li> <li>■ Medias</li> <li>■ Bajas</li> </ul>	
		Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidad Presupuestaria</li> <li>■ Disponibilidad de Recursos</li> </ul>	
<b>4.3 Planteamiento Propuestas</b>	<b>de</b>	Estudio de Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publicidad</li> <li>■ Estrategias ATL</li> <li>■ Estrategias BTL</li> </ul>	Prospectiva Coherencia Confiable Medible Exactitud Cualitativo Cuantitativo Sostenible Comparativo
		Costos de Transmisión en Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internet</li> <li>■ Paneles</li> <li>■ Radio</li> <li>■ Televisión</li> <li>■ Medios Móviles</li> </ul>	



	Propuesta	■ Justificación ■ Estrategias Finales	
<b>CAPÍTULO V</b> <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>			



## 9.2. LISTADO ORDENADO Y DEPURADO DE LAS VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES	CATEGORÍAS
1. Tipo de Análisis	1. Estabilidad
2. Misión	2. Coherencia
3. Visión	3. Simetría
4. Valores Corporativos	4. Confiable
5. Objetivos y Políticas	5. Equilibrio
6. Macro ambiente	6. Adecuado
7. Micro ambiente	7. Cumplimiento
8. Talento Humano	8. Eficiencia
9. Servicio	9. Eficacia
10. Tecnología	10. Cuantitativo
11. Logística	11. Cualitativo
12. Análisis Financiero	12. Responsabilidad
13. Matriz FODA	13. Exactitud
14. Matrices de Priorización	14. Real
15. Matriz de Estrategias	15. Equitativo
16. Planificación	16. Apropiado
17. Desarrollo Operativo	17. Específico
18. Financiamiento	18. Transparente
19. Política central	19. Oportuno
20. Inversión Inicial Estimada	20. Competitivo
21. Actores involucrados	21. Veracidad
22. Presupuesto	22. Objetividad
23. Estrategias de Comunicación	23. Prospectiva
24. Alcance	24. Sustentable
25. Duración	25. Descriptivo
26. Idoneidad de Alternativas	26. Medible
27. Expectativas del Cliente	27. Preciso
28. Estudio de Medios	28. Factible
29. Costos de transmisión de medios	29. Comprobable
30. Propuesta	30. Sostenible
	31. Comparativo

## 9.3. DEFINICIÓN TEXTUAL DE LAS VARIABLES

### TIPO DE ANÁLISIS

Es la determinación de una forma de análisis para una situación o variable determinada.



## MISIÓN

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.<sup>53</sup>

## VISIÓN

Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.<sup>54</sup>

## VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones en su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes propietarios.<sup>55</sup>

## OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.<sup>56</sup>

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.<sup>57</sup>

## MACRO AMBIENTE

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y

<sup>53</sup> JACK, Fleitman, Negocios Exitosos, 2000, Mc Graw Hill, México.

<sup>54</sup> CUEVAS Amaya, William, Estrategia y Dirección Estratégica (<http://www.gestiopolis.com>)

<sup>55</sup> Recuperado de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

<sup>56</sup> Recuperado de <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-objetivos.html>

<sup>57</sup> Recuperado de <http://definicion.de/politica/>



de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.<sup>58</sup>

### MICRO AMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.<sup>59</sup>

### TALENTO HUMANO

A todos se nos dio un potencial creativo, un talento que debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, mientras permanecemos en este plano físico. Debemos sorprendernos, qué tanto estamos usando nuestro talento, qué nos impide el hacerlo, cómo podemos usarlo adecuadamente en función de nuestro crecimiento personal, en todo aquello que nos favorezca.<sup>60</sup>

### SERVICIO

Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.<sup>61</sup>

### TECNOLOGÍA

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento).

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia y la ingeniería, aunque muchos avances tecnológicos sean posteriores a estos dos conceptos.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>

<sup>59</sup> Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

<sup>60</sup> Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/3756082/TALENTO-HUMANO>

<sup>61</sup> Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>



## LOGÍSTICA

Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.<sup>63</sup>

## ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis —que es el tercer paso— a través de diversas técnicas.

Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes: a) análisis comparativo, b) análisis de tendencias; c) estados financieros proporcionales; d) indicadores financieros y e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo.<sup>64</sup>

## MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. La palabra FODA es un acrónimo cuyas letras corresponden a las iniciales de aquellos aspectos recientemente mencionados (F= fortalezas, O= oportunidades). El análisis FODA utiliza información tanto del medio interno como del medio externo de la empresa (incluidas las empresas de competencia). Puede ser utilizado aplicándolo a cualquier particularidad, ya sea un producto, mercado, corporación, empresa, etc. La información obtenida de un análisis FODA es de mucha utilidad para todo lo relacionado con análisis o estrategias de mercados.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>

<sup>63</sup> FERREL O.C. / HIRT, Geoffrey / RAMOS, Leticia / ADRIAENSÉNS, Marianela / FLORES, Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 2004<sup>4</sup>, Mc Graw Hill, México.

<sup>64</sup> Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

<sup>65</sup> Recuperado de <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-analisis-foda.html>



### MATRICES DE PRIORIZACIÓN

La matriz de priorización pretende contribuir a establecer prioridades en la toma de decisiones, con relación a nuevos temas que pueden ser objeto de desarrollo de una oferta innovadora. La necesidad de jerarquizar asuntos estratégicos es uno de los temas fundamentales para el desarrollo de capacidades institucionales de pensamiento estratégico, junto a la construcción de visiones de futuro integrales e innovadoras, la gestión de redes y el desarrollo de proyectos complejos, entre otros. La matriz propone una serie de variables y criterios para priorizar una serie de temas estratégicos, de forma simple y flexible.<sup>66</sup>

### MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de formular planes de acción para la búsqueda de la competitividad en el mercado.<sup>67</sup>

### PLANIFICACIÓN

Las acciones que se llevan a cabo para concretar planes y proyectos de distinto tipo forman parte de la planificación. Este proceso implica el seguimiento de una serie de pasos que se establecen inicialmente, para lo cual quienes realizan la planificación utilizan diferentes herramientas y expresiones.

La planificación contempla la ejecución de los planes desde su concepción y su operación en diferentes niveles, ya que realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos. Su primer paso es concebir el plan que luego será concretado. En otras palabras, la planificación es la dimensión que se encarga de la ejecución directa de los planes, que serán realizados y supervisados de acuerdo al planteamiento.

El actor que planifica puede ser quien tome las decisiones, aunque generalmente es establecida una estructura organizativa desde donde se establecen las normas y las políticas de la organización. Allí es donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes. Cabe destacar que, aunque hay organismos que acuden a una planificación formal y sistemática, la planificación también puede concretarse de manera

<sup>66</sup> Recuperado de [http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03\\_Matriz%20de%20priorizacion](http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion)

<sup>67</sup> Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>



empírica en la vida cotidiana. Al igual que la administración, la planificación forma parte de la mayoría de las actividades de la sociedad de toda índole.<sup>68</sup>

### FINANCIAMIENTO

Se designa con el término de Financiamiento al conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico. La principal particularidad es que estos recursos financieros son generalmente sumas de dinero que llegan a manos de las empresas, o bien de algunas gestiones de gobierno, gracias a un préstamo y sirven para complementar los recursos propios. En tanto, en el caso de los gobiernos, una determinada gestión puede solicitarla ante un organismo financiero internacional para poder hacer frente a un déficit presupuestario grave. El financiamiento puede contratarse dentro del país o fuera de este a través de créditos, empréstitos u otro tipo de obligación derivada de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.<sup>69</sup>

### POLÍTICA CENTRAL

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como el ejercicio del poder para la resolución de un conflicto de intereses.<sup>70</sup>

### INVERSIÓN INICIAL ESTIMADA

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad. A lo largo del desarrollo del plan de empresa posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente. En el plan de inversión es el momento de concretar que inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la “masa crítica” o inversión mínima para que el negocio sea operativo.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Recuperado de <http://definicion.de/planificacion/>

<sup>69</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

<sup>70</sup> Recuperado de <http://www.definicion.de/politica/>

<sup>71</sup> Recuperado de [http://www.cceim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.cceim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=)





### AGENTES INVOLUCRADOS

Se refiere a la clasificación de las unidades administrativas, productivas o consumidoras que participan en la economía; en Cuentas Nacionales se consideran agentes económicos a las familias, empresas, gobierno y el exterior. En el caso de las transferencias, los agentes económicos son: Empresas Públicas, Empresas Privadas, Organismos Descentralizados, Productores de Mercancías, Instituciones de Seguridad Social, Organismos Descentralizados Productores de Servicios Sociales y Comunales, Instituciones Privadas sin fines de lucro, Particulares, Estados y Municipios, y el Exterior.<sup>72</sup>

### PRESUPUESTO

Es un cálculo anticipado de gastos, recursos y trabajos por realizar en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir en un determinado periodo de tiempo futuro.

#### Importancia de los presupuestos:

1. Ayudan a minimizar los riesgos de operación.
2. Mantiene el plan de operaciones en límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias.
4. Cuantifica en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Sirven como medios de comunicación entre unidades de un determinado nivel y verticalmente entre un nivel a otro.

#### Funciones del presupuesto:

- *Planeamiento:* Le permite asegurar que sus ingresos cubran el total de sus gastos y le ayuda a administrar su dinero de manera que sus ingresos y sus gastos estén equilibrados.
- *Comunicación:* Un presupuesto es una comunicación concreta de objetivos y planes monetarios con la sociedad.
- *Motivación:* Un presupuesto puede ayudarle a fijar objetivos de largo alcance mediante el establecimiento de objetivos intermedios.
- *Control:* Un presupuesto permite controlar las finanzas al mostrar cómo se opera versus lo que se planea. De esta manera se puede modificar ya sea el plan o la manera de operar.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Recuperado de <http://www.definicion.org/agentes-economicos>

<sup>73</sup> Recuperado de <http://riie.com.ar/?a=28371>



## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos. Porque definir quiénes somos y qué ofrecemos de manera distintiva, clara, simple y persuasiva, es una tarea que sólo los grandes logran desarrollar con éxito.<sup>74</sup>

### ALCANCE

Es el porcentaje de la población de la audiencia meta, que se expone cuando menos una vez al mensaje del anunciante dentro de un marco de tiempo determinado. El alcance solo se puede calcular cuando se poseen datos de investigaciones de audiencia de medios o proyecciones de modelos estadísticos.<sup>75</sup>

### DURACIÓN

Se denomina duración al tiempo que dura algo, un objeto, un material, una prenda, entre otros, o al tiempo que transcurre entre el principio y su fin.

*¿Durante cuánto tiempo anunciar?*

La selección de patrones depende en gran medida de un gran número de factores incluyendo el presupuesto, los ciclos de uso por parte de los consumidores y los patrones de la competencia.<sup>76</sup>

### IDONEIDAD DE ALTERNATIVAS

El concepto de idoneidad implica el concepto de lo mejor, lo más útil, lo más eficaz; mejoría y máximo que no tiene en sí el concepto de utilidad y que al referirse a términos económicos, de elección entre varias alternativas con maximización de outputs y minimización de inputs, es importante. Lo idóneo implica lo más útil si ultimamos el concepto de utilidad, lo más eficaz si ultimamos el concepto de eficacia, lo más bello si ultimamos la belleza.<sup>77</sup>

<sup>74</sup> Recuperado de <http://imgranados.files.wordpress.com/2009/05/guion-estrategia-comunicacion-rrpp.pdf>

<sup>75</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/alcance.php>  
[www.monografías.com/raining](http://www.monografías.com/raining)

<sup>76</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/duracion.php>

<sup>77</sup> Recuperado de <http://www.definition-of.net/definicion-de-idoneidad>



## EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.<sup>78</sup>

## ESTUDIO DE MEDIOS

Se encarga de estudiar la esencia de los procesos de comunicación como fenómenos en sí mismos, los medios que se emplean y el conjunto

---

<sup>78</sup> Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>



semiótico que construyen, generando sus propios métodos de estudio y herramientas analíticas. Las ciencias de la comunicación son una herramienta básica para comprender la naturaleza de las sociedades, así como la comunicación diaria entre personas o entre grupos de personas, ya sea en su dimensión institucional o en la comunitaria.<sup>79</sup>

### **COSTOS DE TRANSMISIÓN DE MEDIOS**

Es para saber el costo de la campaña según el presupuesto planteado.

### **PROPUESTA**

Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin.<sup>80</sup>

## **9.4. DEFINICIÓN TEXTUAL DE LAS CATEGORÍAS**

### **ESTABILIDAD**

Situación de una variable económica que no experimenta cambios sustanciales a lo largo del tiempo. Ausencia de grandes fluctuaciones en el nivel de precios y consiguientemente en el valor del dinero. La estabilización del nivel general de precios o contención del grado de inflación constituye uno de los principales objetivos de los programas de política económica de los gobiernos.

La inflación encarece las mercancías producidas en el interior del país y abarata las que vienen de fuera, con el consiguiente perjuicio para la producción y el empleo nacionales y el equilibrio de la balanza de pagos en virtud del principio nominalista consagrado por el derecho de obligaciones, puesto que la devolución de las deudas se efectúa en moneda depreciada, la inflación beneficia a los deudores y perjudica a los acreedores; la inflación desalienta el ahorro, tan necesario para financiar las inversiones que todo crecimiento o desarrollo económico requiere; la inflación perjudica a los perceptores de rentas fijas y redistribuye la renta en beneficio de aquellos grupos sociales con mayor capacidad de anticipación o de presión.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_de_la_comunicaci%C3%B3n)

<sup>80</sup> Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/propuesta>

<sup>81</sup> Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/estabilidad-economica/estabilidad-economica.htm>



## COHERENCIA

La palabra coherencia significa la existencia de relación o lógica entre las diferentes partes de una afirmación o entre las diferentes afirmaciones o posturas de un discurso. La coherencia también tiene que ver con el modo en que uno se maneja en la vida, es decir, si actúa de manera coherente con sus creencias, si actúa de manera coherente a lo largo de su vida o si su accionar o modo de pensar es confuso, no claro, ambiguo. La coherencia es hoy en día un valor grandemente tenido en cuenta aunque en la práctica es muchas veces difícil de mantener debido a la cantidad de información que un individuo recibe, a lo agitado del estilo de vida actual, etc. <sup>82</sup>

## SIMETRÍA

La simetría es la exacta correspondencia de todas las partes de una figura respecto de un centro, un eje o un plano. La simetría es un rasgo característico de sistemas en este caso el sistema económico y su relación igual o equitativa con su desempeño y desarrollo.

Es importante recalcar dentro del sistema económica la asimetría de la información hace que solo tengamos una parte de ésta, sin conocer el origen de la misma ni las causas. Cuando hay una información simétrica tenemos un cúmulo de hechos que amplía el contenido de la información, y esta puede ser una información más objetiva porque está más documentada. <sup>83</sup>

## CONFIABLE

Fiabilidad, probabilidad de buen funcionamiento de una cosa.<sup>84</sup> En el tema macroeconómico el término confiable hace referencia al manejo correcto del sistema económico por parte de los miembros que la dirigen, y su responsable y adecuada intervención durante el tiempo de desarrollo de su labor.

## EQUILIBRIO

Situación de un conjunto de variables interrelacionadas en la que no existe tendencia al cambio. En economía, el concepto de Equilibrio es de

---

<sup>82</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/coherencia.php>

<sup>83</sup> Recuperado de <http://definicion.de/simetria/>

<sup>84</sup> Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/confiable>



carácter analítico y se emplea como artificio metodológico para explicar el funcionamiento de modelos teóricos que contienen diversas variables relacionada entre sí. Vale decir, es una ficción útil para el diseño y análisis de las relaciones causales de distintos fenómenos económicos. Por lo tanto, no involucra ninguna connotación valorativa.<sup>85</sup>

### ADECUADO

El ejercicio adecuado de la acción política nos permite romper el hueco cascarón de arcaicos prejuicios y ver el bien que subyace en todos los ideales por disímiles que parezcan. Cuando se aproximan los tiempos electorales las pasiones se encienden incorrectamente, la competencia se transforma en confrontación y en lamentables ocasiones el contrincante es tratado como un infame enemigo.<sup>86</sup>

### CUMPLIMIENTO

En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. En tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación. En tanto, en el ámbito macroeconómico el cumplimiento hace referencia a la participación oportuna y comprometida por parte de los actores gobernantes ante las circunstancias presentes dentro de la economía.<sup>87</sup>

### EFICIENCIA

La palabra eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El concepto también suele ser equiparado con el de acción, fuerza o producción.

En economía, se habla de la eficiencia de Pareto, en este sentido, la eficiencia es aquella situación donde se cumple que no es posible beneficiar a más elementos de un sistema sin perjudicar a otros. La eficiencia de Pareto está basada en criterios de utilidad, ya que si algo genera provecho, comodidad, fruto o interés sin perjudicar a otro, se

---

<sup>85</sup> Recuperado de [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14982/Lcl2132e\\_s.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14982/Lcl2132e_s.pdf)

<sup>86</sup> Recuperado de <http://lafierro.com.ar/politicaadecuada.html>

<sup>87</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>



entiende que provocará un proceso natural de optimización hasta alcanzar el punto óptimo.<sup>88</sup>

### EFICACIA

La medida de la producción en relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado.<sup>89</sup>

### CUANTITATIVO

Podemos describir al término cuantificar como el acto de convertir determinada información o datos en números o algún tipo de dato en forma de cantidad. La palabra cuantificar hace referencia justamente a la idea de cantidad, algo que puede ser contado, medido o medurado en términos numéricos y que por tanto puede conocerse de manera exacta y no aproximada o estimativa. Una vez explicado esto, podemos decir que la palabra cuantificar puede usarse en diversas situaciones o circunstancias que suponen mayor o menor científicidad.<sup>90</sup>

### CUALITATIVO

El análisis cualitativo es aquel que refiere a los aspectos de calidad, valor o ponderación de un objeto, individuo, entidad o estado.<sup>91</sup>

### RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el plomero que no hizo correctamente su trabajo, en el carpintero que no llegó a pintar las puertas en el día que se había comprometido, en el arquitecto que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto, y en casos más graves en un funcionario público que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Recuperado de <http://definicion.de/eficiencia/>

<sup>89</sup> PEÑA, Genaro, 2007, Guía de Auditoría de gestión, Cuenca.

<sup>90</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/cuantificar.php>

<sup>91</sup> Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/cualitativo.php>

<sup>92</sup> Recuperado de <http://www.monografías.com/ética/valores/responsabilidd>



### EXACTITUD

Exactitud es la puntualidad y fidelidad en la ejecución de algo. Cuando alguien ejecuta una acción con exactitud, el resultado obtenido es aquel que se pretendía. La exactitud implica la inexistencia del error o del fallo.

Para la estadística, la ingeniería o las ciencias en general, la exactitud es la capacidad de un instrumento para medir un valor cercano a la magnitud real. La calibración de este aparato de medición dependerá de la distancia existente entre la media de las diversas mediciones y la medida real de la magnitud.<sup>93</sup>

### REAL

Lo real (del latín *res*, *rei*, traducible por cosa), un concepto filosófico, psicológico y epistemológico con diverso grado de relación con el concepto coloquial de realidad (el DRAE lo define como que tiene existencia verdadera y efectiva). Su opuesto es lo imaginario o lo virtual.<sup>94</sup>

### EQUITATIVO

Del latín *aequitas*, el término equidad hace referencia a la igualdad de ánimo. El concepto se utiliza para mencionar nociones de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad. La equidad representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva.<sup>95</sup>

### APROPIADO

Proporcionado para el fin al que se destina.<sup>96</sup>

### ESPECÍFICO

Que caracteriza y distingue una especie de otra.<sup>97</sup>

### TRANSPARENTE

Transparencia es la cualidad de transparente (que puede verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar). Puede decirse que un cuerpo presenta transparencia cuando deja pasar la luz.

---

<sup>93</sup> Recuperado de <http://definicion.de/exactitud/>

<sup>94</sup> Recuperado de <http://www.conceptos.com/real>

<sup>95</sup> Recuperado de <http://definicion.de/equidad/>

<sup>96</sup> Recuperado de <http://definicion.de/apropiado/>

<sup>97</sup> Recuperado de [www.wordreference.com/definicion/especifico](http://www.wordreference.com/definicion/especifico)





La noción de transparencia también se utiliza de modo simbólico para nombrar a la característica de una persona u organización que no oculta nada. Una persona transparente se muestra tal como es y no tiene secretos. En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace pública su información.<sup>98</sup>

### OPORTUNO

Hecho o sucedido donde o cuando conviene. Que se hace u ocurre en un momento adecuado o conveniente. Se dice del que es ocurrente y pronto.<sup>99</sup> Oportuno hace referencia al hecho de aplicar realizar actividades o acciones de la manera adecuada y en el tiempo conveniente para el desarrollo correcto de lo que se desea alcanzar.

### COMPETITIVO

Este concepto se usa en el contexto de la Economía y las finanzas públicas. Que puede competir adecuadamente en un Mercado sin quedar en desventaja frente a los demás.<sup>100</sup>

### VERACIDAD

Conformidad del dato con la realidad que representa.<sup>101</sup>

### OBJETIVIDAD

La objetividad, como la misma palabra lo indica, es propia del objeto, y de sus características; no se relaciona con el sujeto, ni con la forma que éste posee de ver o entender al objeto. La información debe estar disponible en el momento en que se la requiera. Este requisito hace referencia al momento y a la frecuencia con que la información debe ser suministrada.<sup>102</sup>

### PROSPECTIVA

Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo o pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a

<sup>98</sup> Recuperado de <http://definicion.de/transparencia/>

<sup>99</sup> Recuperado de <http://www.definicion.org>

<sup>100</sup> Recuperado de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COMPETITIVO.htm>

<sup>101</sup> Recuperado de <http://www.mastermagazine.info/termino/5390.php>

<sup>102</sup> BACHELARD Gaston, 2004, La formation de l'esprit scientifique: contribution à une psychanalyse de la connaissance, Paris.



su ocurrencia, con sus potentes “faros anticipatorios” iluminado con ello las acciones que se deben tomar en el presente.

La prospectiva, por lo tanto, no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa.<sup>103</sup>

### SUSTENTABLE

El término sustentable y sostenible es un término desconocido por el léxico común español, sin embargo, aparece enunciado por primera vez en el año de 1987 en el Informe de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente, también denominado Informe Brundtland. De este informe surge la siguiente definición que sirve de base para ulteriores definiciones: "Desarrollo sustentable es aquel que atiende a las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones" (Gómez: 1996:15-16).<sup>104</sup>

### DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales u otras. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior.<sup>105</sup>

### MEDIBLE

Se refiere a la capacidad de mostrar su peso de forma cuantitativa de las variables a estudiar. Que se puede ser medido.<sup>106</sup>

### PRECISO

Abstracción o separación mental que hace el entendimiento de dos cosas realmente identificadas, en virtud de la cual se concibe la una como distinta de la otra.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-prospectiva>

<sup>104</sup> Recuperado de <http://icci.nativeweb.org/boletin/18/tiban.html>

<sup>105</sup> Recuperado de <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/invEpi3.htm>

<sup>106</sup> Recuperado de <http://que-significa.com.ar/significado.php?termino=medible>



### FACTIBLE

Factible se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. El estudio de factibilidad, es una de las primeras etapas del desarrollo de un sistema informático. El estudio incluye los objetivos, alcances y restricciones sobre el sistema, además de un modelo lógico de alto nivel del sistema actual. A partir de esto, se crean soluciones alternativas para el nuevo sistema, analizando para cada una de éstas, diferentes tipos de factibilidades.

Para cada solución factible, se presenta una planificación preliminar de su implementación. Estos resultados se entregan a la gerencia, quienes son los que aprueban la realización del sistema informático. El estudio de factibilidad, es una tarea que suele estar organizada y realizada por los analistas de sistemas. El estudio consume aproximadamente entre un 5% y un 10% del costo estimado del proyecto, y el período de elaboración varía dependiendo del tamaño y tipo de sistema a desarrollar. <sup>108</sup>

### COMPROBABLE

Examinar algo para ver si es verdadero, exacto, si está en buenas condiciones, etc. <sup>109</sup>

### SOSTENIBLE

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ecológico, económico y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas. <sup>110</sup>

### COMPARATIVO

Que compara o sirve para hacer comparación de una cosa con otra. Que califica mediante comparación. <sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Recuperado de <http://www.monografias.com/ética/preciso>

<sup>108</sup> Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>

<sup>109</sup> Recuperado de <http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/comprobar>

<sup>110</sup> Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible)

<sup>111</sup> Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/comparativo>



## 10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

---

### 10.1. CUADRO DE SIMBOLOGÍA

0%	
25%	
50%	
75%	
100%	



		TÉCNICAS CUANTITATIVAS		TÉCNICAS CUALITATIVAS				
		Encuestas	Otras	Entrevista	Grupos Focales	Taller	Testimonio	Otras
VARIABLES	Tipo de Análisis							
	Entorno social							
	Entorno económico							
	Satisfacción del Cliente							
	Eficiencia en el Servicio							
	Gestión Integral							
	Alcance							
	Duración							
	Idoneidad de Alternativas							
	Planeación							
	Expectativas del Cliente							
	Presupuesto							
	Estudio de Medios							
	Costo de Transmisión de medios							
	Planificación							
	Desarrollo Operativo							
	Financiamiento							



CATEGORÍAS	Política Central							
	Actores Involucrados							
	Estabilidad							
	Coherencia							
	Simetría							
	Confiable							
	Equilibrio							
	Adecuado							
	Cumplimiento							
	Eficiencia							
	Cuantitativo							
	Cualitativo							
	Eficacia							
	Responsabilidad							
	Exactitud							
	Transparente							
	Oportuno							
	Descriptivo							
	Medible							
	Factible							
	Comprobable							
	Prospectiva							
	Sostenible							
	Sustentable							



## 11. DISEÑO METODOLÓGICO

### 11.1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO

La recolección de datos utiliza una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información, los mecanismos para la recolección de información directa del área de estudio pueden ser: entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación, talleres, grupos focales, etc.

Los instrumentos se determinan mediante el método o técnica de obtención de datos.

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de Entrevista
Encuesta	Cuestionario
Observación	Guía de Observación
Grupos focales	Guía de actividades

Otras técnicas consisten en la recolección de datos estadísticos de fuentes secundarias, realizar escalas numéricas.

Para el procesamiento de la información primeramente se realizará una observación y análisis del Contact Center, posteriormente se elaboraría un cuestionario abarcando los aspectos que se plantea en el análisis, el levantamiento de información se realiza directamente en el lugar de estudio.

Para realizar estos tipos de análisis se usará el programa IBM SPSS Statistics 20, debido a que es una herramienta de gran ayuda y que reduce el tiempo en el ingreso y la manipulación de los datos, y de igual manera los gráficos se construirán en este programa.

Los datos recolectados se transforman para la presentación en cuadros estadísticos, gráficos e imágenes con sus respectivas interpretaciones que coadyuvan a las conclusiones del análisis.

### PRESENTACIÓN



La presentación se registrará a la interpretación del análisis de datos en el contexto de investigación, método, diseño de la investigación y trabajo de campo.

Donde se presentará los lineamientos para las tablas y cuadros que contendrán títulos y nombres, la organización de los datos destacará los aspectos más significativos en lo que concierne al tiempo de estudio.

El informe final contempla resultados de fácil comprensión, mediante la aplicación de análisis univariante, en donde se demostrará de manera gráfica los principales hallazgos; así también se trabajará con Análisis Multivariante, Factorial, Discriminante, Clúster, cuadro de conglomerados, con la finalidad de asegurar la calidad de los resultados y obtener conclusiones relevantes e idóneas para la investigación.

La capacidad de generalización en el cual se desarrollará el proyecto, será descrito de manera neutral e íntegra, basado en el cálculo usado para el levantamiento de encuestas en función de las fórmulas predefinidas para el sector eléctrico.

## **11.2. ANÁLISIS Y PROPUESTA**

Una vez que se realicen las encuestas se analizarán de acuerdo a las necesidades de la investigación, para ello se efectuará de forma objetiva y sistemática, considerando que cada una de las preguntas aprovisionará de datos relevantes para la redacción de los resultados y la publicación de hallazgos importantes para la sustentación de la tesis y la evaluación de dicha información.

La preparación de datos se realizará de acuerdo al plan que se formuló en la fase de diseño de la investigación, ya que se hace necesario la verificación de la información, pudiéndose dar la opción de realizar un ajuste estadístico de los datos para que sean representativos a la población de estudio.

Luego se efectuará la revisión de la información como un paso importante para la validación y determinación de la calidad y confiabilidad de los datos. Si se llega a presentar irregularidades, será importante volver a la recopilación de datos de campo e igualmente su comprobación y validación.

El análisis de los datos será de manera cuantitativa por medio de los análisis estadísticos como: distribución de frecuencias, tabulaciones cruzadas, análisis bivariante, entre otros.





### 11.3. REDACCIÓN DEL TEXTO

En cuanto a la redacción del texto de la tesis se presentara en tres partes:

#### PARTE PRELIMINAR

- Portada
- Firmas de Responsabilidad
- Acuerdos
- Créditos
  - Dedicatoria
  - Agradecimiento
- Resumen – Abstract
- Palabras claves
- Índice

#### PARTE PRINCIPAL

- Introducción
- Cuerpo del Texto
- Capítulos
- Conclusiones
- Recomendaciones

#### PARTE REFERENCIAL

- Anexos
- Bibliografía



## 12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO ACTIVIDAD	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>ETAPA 1.</b>																																
<b>PREÁMBULO TEÓRICO</b>																																
Universo de información																																
Recolección de información																																
Procesamiento de información																																
Revisión																																
Presentación del avance																																
<b>ETAPA 2.</b>																																
<b>RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION</b>																																
Diseñar el mecanismo para recolección de información																																
Recolección de información																																
Procesamiento de información																																
Evaluación e interpretación																																



## ■ CUADRO DE SIMBOLOGÍA

**TATIANA PAOLA CORONEL QUEZADA**



## BIBLIOGRAFÍA

---

### ■ LIBROS

- ABELL, Derek / HAMMOND, John, 1990, Planeación Estratégica de Mercado, Compañía Editorial Continental S.A, México.
- ALEVISOS, John, 1963<sup>2</sup>, Estudios de Mercado, Edit. Pretice Hall, Inc, USA, Alfaomega, México.
- ARMSTRONG, Scott / BRODIE, Roderick, 1999<sup>2</sup>, Métodos cuantitativos de Marketing, Edit. International Trompson Business Press, Londres.
- BACA URBINA, Gabriel, 1995<sup>3</sup>, Evaluación de Proyectos, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.
- BACHELARD, Gaston, 2004, La formation de l'esprit scientifique: contribution à une psychanalyse de la connaissance, Paris.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1996<sup>3</sup>, Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.
- 2004<sup>7</sup>, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, México S.A., México.
- COHEN, William, 2004<sup>3</sup>, Plan de Mercadotecnia, Edit. Grupo Patria Cultural S.A., México.
- DA SILVA Reinaldo O., 2002, Teorías de la Administración, International Thomson Editores S.A., México.
- FERNÁNDEZ, Ricardo, 2009, Segmentación de Mercados, Edit. The McGraw-Hill Companies, Inc, México.
- FERREL O.C. / HIRT, Geoffrey / RAMOS, Leticia / ADRIAENSÉNS, Marianela / FLORES, Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 2004<sup>4</sup>, Mc Graw Hill, México.
- FORSYTH, Patrick, 2010, Marketing, Edit. Edicuatorial, Quito.
- GARZÓN, Castrillón Manuel Alfonso, 2012, Gestión Estratégica - Nota Editorial -, Ide@s CONCYTEG, Guanajuato, México.



- GABÍN, María Amparo de la Encarnación, 2005, Políticas de marketing. Edit. McGraw-Hill Interamericana de España, España.
- GREEN, Paul / TULL, Donalt, 1981, Investigaciones de Mercadeo, Edit. Prentice/Hall Internacional, Madrid-España.
- JACK, Fleitman, 2000, Negocios Exitosos, Edit. McGraw-Hill, México.
- JANY, José Nicolás, 2000<sup>2</sup>, Investigación Integral de Mercados, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Colombia.
- KANUT, Leslie / SHIFFMAN, León, 1997<sup>5</sup>, Comportamiento del Consumidor, Edit. Prince-Hall Hispanoamericano S.A., México.
- KOONTZ y WEIHRICH, 1994, Definición de Planeación Estratégica.
- KOTLER, Philip, 1998<sup>4</sup>, Fundamentos de mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México.
- 1994<sup>8</sup>, Dirección de Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México.
- KOTLER, Philip / GARY, Armstrong, 2007 <sup>11</sup>, Marketing. Versión para Latinoamérica, Pearson Educación, México
- LIND, Douglas, 2001<sup>3</sup>, Estadística para Administración y Economía, Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.
- OLIVEIRA Da Silva, Reinaldo, 2002, Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- PERLADO, Marta, 2006, Planificación de medios de comunicación de masas, Editorial
- PEÑA, Genaro, 2007, Guía de Auditoría de gestión, Cuenca
- PORTER, Michael, 1992<sup>2</sup>, Estrategia Competitiva, Edit. Rei Argentina S.A., Buenos Aires, Argentina.
- PUJOL, Bengoechea Bruno, 1999, Diccionario de Marketing, Cultural S.A., Madrid.
- RENTON, Jane, 2010, Coaching y Mentoring, Edit. Edicuatorial, Quito.
- RIES, Al / TROUT, Jack, 1992<sup>2</sup>, Posicionamiento, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.



SCHEAFFER, Richard, et. al, 2006<sup>6</sup>, Elementos de Muestreo, Edit. Thomson Editores, España.

SOLOMON, Michael R, 2004, Comportamiento del Consumidor, Edit. Pearson

WEBSTER, Allen, 2001<sup>3</sup>, Estadística aplicada a los Negocios y la Economía, Edit. Irwin McGraw-Hill, Bogotá.

ZALTMAN, Gerald, 2004, Cómo Piensan los Consumidores, Edit. Urano S.A., Barcelona.

ZALTMAN, Gerard / BURGER, Philip, 1980<sup>2</sup>, Investigación de mercados, Edit. Hispano Europea, Barcelona.

#### ■ SITIOS WEB

<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>, THOMPSON, Iván, 2009.

<http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

<http://definicion.de/gestion/>

<http://www.definicionabc.com/general/autosustentabilidad.php>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_%28marketing%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_%28marketing%29)

<http://www.gestiopolis.com> / CUEVAS Amaya, William, Estrategia y Dirección Estratégica

<http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

<http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-objetivos.html>

<http://definicion.de/politica/>

<http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>

<http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

<http://es.scribd.com/doc/3756082/TALENTO-HUMANO>



<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>

<http://www.misrespuestas.com/que-es-un-analisis-foda.html>

[http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03\\_Matriz%20de%20priorizacion](http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion)

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

<http://definicion.de/entorno/>

<http://definicion.de/estrategia/>

<http://imgranados.files.wordpress.com/2009/05/guion-estrategia-comunicacion-rrpp.pdf>

<http://www.definicionabc.com/general/alcance.php>

<http://www.monografías.com/rainting>

<http://www.definicionabc.com/general/duracion.php>

<http://www.definition-of.net/definicion-de-idoneidad>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

<http://riie.com.ar/?a=28371>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_de_la_comunicaci%C3%B3n)

[http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Sojo.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Sojo.PDF)

<http://es.thefreedictionary.com/propuesta>

<http://definicion.de/planificacion/>

<http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

<http://definicion.de/politica/>

[http://www.ceeim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=)

<http://www.definicion.org/agentes-economicos>

<http://www.economia48.com/spa/d/estabilidad-economica/estabilidad-economica.htm>



<http://www.definicionabc.com/general/coherencia.php>  
<http://definicion.de/simetria/>  
<http://es.thefreedictionary.com/confiable>  
[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14982/Lcl2132e\\_s.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14982/Lcl2132e_s.pdf)  
<http://lafierro.com.ar/politicaadecuada.html>  
<http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>  
<http://definicion.de/eficiencia/>  
<http://www.definicionabc.com/general/cuantificar.php>  
<http://www.definicionabc.com/general/cualitativo.php>  
<http://www.monografías.com/ética/valores/responsabilidd>  
<http://definicion.de/exactitud/>  
<http://definicion.de/transparencia/>  
<http://www.definicion.org>  
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/invEpi3.htm>  
<http://que-significa.com.ar/significado.php?termino=medible>  
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>  
<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/comprobar>  
<http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-prospectiva>  
<http://icci.nativeweb.org/boletin/18/tiban.html>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible)  
<http://www.conceptos.com/real>  
<http://definicion.de/equidad/>  
<http://definicion.de/apropiado/>  
<http://www.wordreference.com/definicion/específico>  
<http://www.monografías.com/ética/preciso>  
<http://www.mastermagazine.info/termino/5390.php>





<http://www.wordreference.com/definicion/comparativo>