



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**EL NPS (NET PROMOTER SCORE) Y SU RELACIÓN CON
LA ROTACIÓN Y FORMACIÓN DE ASESORES DEL
SERVICIO DE ENTEL PREPAGO EN SERVICIOS CALL
CENTER DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR
ENRIQUE ANÍBAL LA NOIRE CÁRDENAS**

**ASESOR
MILTON CÉSAR IBAÑEZ SHOLS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**EL NPS (NET PROMOTER SCORE) Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN Y
FORMACIÓN DE ASESORES DEL SERVICIO DE ENTEL PREPAGO EN SERVICIOS
CALL CENTER DEL PERÚ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

PRESENTADO POR:

ENRIQUE ANÍBAL LA NOIRE CÁRDENAS

ASESOR:

DR. MILTON CÉSAR IBAÑEZ SHOLS

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria.

A mis hijas Sofía Belén y Luciana Guadalupe, “Ustedes en el colegio y yo en la Universidad y Trabajo”

A mis padres y hermanas por absolutamente todo.

A mi tío Walter, a mi tío Edgardo y a mi abuelo José, que, aunque ya no estén físicamente conmigo, sé que me están dando una manito.

Y para todas aquellas personas que siempre confiaron en mí.

Agradecimiento.

A Dios, por darme siempre una nueva oportunidad.

A ATENTO PERÚ por la formación que me brindó para desempeñarme en este mundo del call center en cada uno de los puestos que fui nombrado “asesor, capacitador, supervisor y responsable de unidad”.

A Taxi Directo, Taxi 700 por permitirme implementar mejoras que conllevaron a mejorar el performance del call center.

A Servicios Call Center de Perú y en especial a Juan Pablo Jeri “Gerente de Operaciones”, por permitirme desarrollarme profesionalmente en cada una de las áreas que me asignaron como Coordinador de Operaciones Entel Perú.

A Manpower y Enel por darme una nueva oportunidad laboral como Coordinador de Atención No Presencial.

CONTENIDO

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	2
Índice de Ilustraciones.....	6
Índice de Tablas.....	8
Índice de Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen Ejecutivo	9
Abstrac.....	10
Capítulo I: Marco Teórico.....	14
Base Teórica.....	14
Telefonía Móvil.....	14
Composición de Telefonía Móvil.....	14
Fundamentos de la Telefonía Móvil.....	15
Entel.....	16
Servicios de Entel Perú.....	17
Reconocimientos.....	18
Call Center.....	19
Tipos de Call Center.....	20
Modelos de gestión de los Call Center.....	20
Funciones de los Call Center.....	21
Métricas o KPIs.....	22
KPIs más Importantes de un Call Center.....	23
Certificaciones de un Call Center.....	25
NPS (Net Promoter Score).....	26
Características.....	27
Cálculo del NPS.....	27
NPS para Entel.....	28
Rotación de Personal.....	29
Tipos de Rotación de Personal.....	29
Causas de la Rotación de Personal.....	30
Consecuencias de la Rotación de Personal.....	30
Cálculo del Índice de Rotación de Personal.....	31
Capacitación.....	32
Tipos de Capacitación.....	33

Importancia de la Capacitación.....	34
Análisis de Necesidades de la Capacitación.....	34
Capítulo II: Contexto Laboral.....	36
De la Empresa	36
Aspectos Generales de la Empresa.....	36
Introducción a la Empresa.....	37
.....	40
Misión.....	40
Visión.	40
Principios.....	41
Valores.	41
Organigrama – Servicios Call Center del Perú.....	42
Organigrama – Gerencia de Operaciones.....	44
Sistema de Calidad y Certificaciones.	44
Servicios.....	45
Capítulo III: Determinación y Análisis del Problema.....	47
Problemática	47
Descripción de la Problemática.....	47
Enfoque.....	49
Limitaciones.	53
Justificación.....	54
Importancia.	55
Metodología.	55
Capítulo IV: Propuesta de Solución.....	63
Alternativas de Solución.....	67
Alternativa 1 – Encuesta de Clima Laboral.	67
Alternativa 2 – Implementación de Laboratorios de Capacitación.....	69
Alternativa 3 – Realización de Ferias laborales.	71
Alternativa 4 - Asignación de Turnos Fijos.	72
Alternativa 6 - Realizar ciclo de capacitaciones constantes.	74
Alternativa 7 – Certificación de asesores.	76
Capítulo V: Análisis de Resultados	79
Análisis de Resultados	79
Análisis de Resultados Alternativa 1	79
1.1. Análisis de Resultados Alternativa 2	87

1.2. Análisis de Resultados Alternativa 3	89
1.3. Análisis de Resultados Alternativa 4	90
1.4. Análisis de Resultados Alternativa 5	91
1.5. Análisis de Resultados Alternativa 6	93
1.6. Análisis de Resultados Alternativa 6	95
1.7. Análisis de Resultados Alternativa 8	97
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	101
Referencias	102
Anexo	103
Aseguramiento	121

Índice de Figuras

Figura 1. Composición de Telefonía móvil	14
Figura 2. Células de Telefonía Móvil	15
Figura 3. Estación móvil	15
Figura 4. Central de Conmutación telefónica	16
Figura 5. Componentes de la Adherencia	24
Figura 6. Cálculo de NPS	28
Figura 7. Cálculo de la Rotación de Personal	31
Figura 8. Nos diferenciamos de nuestros competidores	38
Figura 9. Ventajas de la Omnicanalidad.....	38
Figura 10. Ventajas de Speech Analytics.....	39
Figura 11. Ventajas del Chatbots	39
Figura 12. Ventajas del IVR Cognitivo.....	40
Figura 13. Ventajas del Soporte Técnico	40
Figura 14. Organigrama Servicios Call Center.....	43
Figura 15. Organigrama Gerencia de Operaciones	44
Figura 16. Nuestras Acreditaciones	45
Figura 17. Perú: Participación de mercado Telefónico Móvil	49
Figura 18. Participación de usuarios móviles por tipo de abonado	50
Figura 19. Participación de usuarios móviles Prepago por operador – marzo 2017	51
Figura 20. Participación por Canal de atención.....	52
Figura 21. NPS Prepago – Trimestre 1	53
Figura 22. Diagrama de Ishikawa.....	57
Figura 23. Diagrama de Ishikawa Valorizado.....	61
Figura 24. Pilares del NPS.....	63
Figura 25. Matriz FODA	65
Figura 27 - Edad vs Sexo.....	80
Figura 26. Pregunta 1 "Participación por Edad"	80
Figura 30. Pregunta 3 "Participación por condición laboral".....	81
Figura 29. Pregunta 4 "Participación por Supervisor"	81
Figura 31. Pregunta 5 "¿Estas estudiando actualmente?"	82
Figura 32. Pregunta 6 "¿Te gustaría contar con un rango de turno fijo?"	83

Figura 33. Pregunta 7 "Rango de Preferencia"	84
Figura 34. Pregunta 8 "¿Tu supervisor se reúne con el equipo para brindarles puntos de mejora?	84
Figura 35. Pregunta 9 "¿Cómo calificas la comunicación de tu supervisor con el equipo?"	85
Figura 36. Pregunta 10 "¿Sientes que tu supervisor tiene favoritismo con algún miembro del equipo?"	86
Figura 37. Pregunta 11 "Si te ofrecieran un trabajo similar a este, con la misma remuneración ¿Renunciarías?"	87
Figura 38. Rotación Entel Prepago	91
Figura 39. Resultados de Capacitación Malla antigua	92
Figura 40. Análisis de personal aprobado por módulo	95
Figura 41. Tendencia de NPS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ponderados de Matriz	58
Tabla 2. Matriz de ValoraciónTabla 1. Ponderados de Matriz; Error! Marcador no definido.	
Tabla 2. Matriz de Valoración.....	59
Tabla 3. Matriz de Valoración y Criticidad	60
Tabla 4. FODA Cruzado	66
Tabla 5. "Bonificación para Coach"	88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional es desarrollado en la empresa Servicios Call Center del Perú, específicamente en el servicio de Entel Prepago, servicio que pertenece a la corporación ENTEL PERÚ.

Nuestro Trabajo de Suficiencia Profesional es titulado “El NPS (NET PROMOTER SCORE) y su relación con la rotación y formación de asesores prepago de Servicios Call Center del Perú” tiene como propósito fundamental dar a conocer la importancia de la rotación y de la formación de personal como principales factores para el cumplimiento de los objetivos contractuales con foco en el NPS.

Para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se ha optado por hacer uso del Diagrama de Ishikawa o más conocido como Espina de Pescado con el propósito de determinar las causas por el cual nuestro Net PROMOTER SCORE se encuentra por debajo del objetivo contractual.

Luego de realizar nuestro diagrama de Ishikawa, hemos procedido a calcular la probabilidad que este pueda suceder y el impacto que nos generaría cada uno de los riesgos hallados. Asimismo, hemos hallado el grado de criticidad. Con dichos valores obtenidos hemos procedido a dar prioridad a las causas halladas de acuerdo con la valoración obtenida.

Asimismo, hemos realizado un FODA para poder hallar las estrategias que nos permitan reducir la rotación, mejorar los sistemas de capacitación y por ende la mejora del NPS.

Cada una de nuestras estrategias presentadas está dirigida a cumplir un cierto objetivo y que en conjunto nos permitan mitigar el impacto negativo que viene teniendo nuestro NPS.

Con dichas estrategias estamos logrando reducir la rotación, pasando de un 26% en el mes de abril a 9% en lo que va del mes de julio. Asimismo, hemos pasado de tener mejores resultados finales en las capacitaciones, pasando de una nota de 13 a 15, mejorando así el performance del asesor. A raíz de la mejora de estos dos KPIs notamos que nuestro NPS empezó a sufrir una variación positiva en su indicador, pasando de 37% obtenido en el mes de abril a 53.71% en lo que va de julio, con una tendencia al alza.

Palabras Claves: Telefonía móvil, Call Center, Rotación, Capacitación, NPS

ABSTRAC

The present work of Professional Sufficiency is developed in the company of Call Center Services of Perú, specifically in the service of Entel Prepaid, a service that belongs to the corporation ENTEL PERU.

Our Professional Sufficiency Work is called "The NPS (NET PROMOTER SCORE) and its relationship with the turnover and training of prepaid agents of Call Center Services in Perú". Its main purpose is to make known the importance of turnover and training of personnel as main factors for the fulfillment of the contractual objectives with focus on the NPS.

For the present work of Professional Sufficiency we have opted to make use of the Ichicahua Diagram or better known as Fishbone diagram in order to determine the reasons why our Net PROMOTER SCORE is below the contractual objective.

After making our Ichicahua diagram, we have proceeded to calculate the probability that this could happen and the impact that each of the risks found would generate. We have also found the degree of criticality. With these values obtained, we have proceeded to prioritize the causes found according to the valuation obtained.

We have also conducted a SWOT in order to find the strategies that will allow us to reduce turnover, improve the training systems and therefore improve the NPS.

Each of our strategies presented is aimed at achieving a certain objective and together they allow us to mitigate the negative impact that our NPS has been having.

These strategies are reducing turnover from 26% in April to 9% so far in July. Likewise, we have gone from having better final results in training, going from a score of 13 to 15, thus improving the agent's performance. As a result of the improvement of these two KPIs (KEY PERFORMANCE INDICATOR), we noticed that our NPS started to suffer a positive variation in its indicator, going from 37% obtained in April to 53.71% so far in July, with an upward trend.

Keywords: Mobile Phone, Call Center, Rotación, Training, NPS

EL NPS (NET PROMOTER SCORE) Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN Y FORMACIÓN DE ASESORES DEL SERVICIO DE ENTEL PREPAGO EN SERVICIOS CALL CENTER DEL PERÚ

El presente trabajo de suficiencia profesional ha tenido dos razones las cuales motivaron la elección. La primera de ellas es retribuir a la industria del call center gran parte del aprendizaje que he adquirido desde que inicie mi vida laboral hasta el día de hoy. El segundo motivo es contribuir con todos mis compañeros supervisores, coordinadores y jefes de los diversos call center que existen en el Perú, pero sobre todo con Servicios Call Center del Perú; este grupo humano es el motor para el logro de los diversos KPIs de nuestros clientes contratantes. Como Servicios Call Center del Perú tenemos como objetivo principal desarrollar soluciones de centro de contacto acorde a la necesidad de cada uno de nuestros clientes, diferenciándonos por la gestión en la atención hacia el cliente ofreciendo servicios que permiten perfeccionar la experiencia de sus clientes a través de un conjunto de herramientas omnicanal, permitiendo así brindar una atención personalizada que asegure altos estándares de calidad y por ende la mejora continua en sus procesos de atención a su usuario final.

Por ello el servicio o plataforma de Entel Prepago estamos abocados al cumplimiento del objetivo propuesto por Entel Perú el cual se basa en ser la empresa con mayores números de clientes migrados de prepago a postpago basándose en la experiencia vivida con su servicio y centro de contacto.

Como Coordinador de operaciones de Entel Prepago tengo la responsabilidad de proponer estrategias comerciales y operativas orientadas a asegurar la calidad del área, como también el desarrollo e implementación de los procesos e instrucciones de trabajo; asimismo analizar los diversos resultados obtenidos por cada KPI y

mantener interlocución con el cliente contratante para los distintos aspectos: recabar información del área, definir estructura del informe de seguimiento y cumplir en conjunto como socios estratégicos los objetivos contractuales.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la rotación y la formación de asesores versus el índice de NPT “NET PROMOTOR SCORE” en el servicio de Entel Prepago. Actualmente, la alta rotación de personal en la plataforma no se genera por una rotación interna ocasionada por un cambio de funciones o de cargos; al contrario, es una rotación hacia fuera de la empresa; es decir, deserción de personal basada en diferentes motivos. Ahora bien, respecto a la formación de asesores se tiene un bajo performance en la entrega de estos; generando en la plataforma inconvenientes al momento de la comunicación con los clientes como: entrega de información incompleta, información errónea, poca empatía, entre otros. Este último factor se agrava aún más cuando se suma al primer factor mencionado y por cumplimiento con la plataforma o servicio se aceleran las capacitaciones.

En el capítulo 1 se abordan los puntos teóricos que permiten enmarcarnos en la industria de la telefonía móvil y su relación con los centros de contacto, y esto permitirá sustentar el planteamiento. Asimismo, se hace una breve revisión a dos conceptos claves para el presente trabajo como lo son la rotación y la capacitación basándonos en las teorías administrativas de ambos temas. El capítulo concluye haciendo un recuento de los diversos modelos de gestión de los call center y a sus principales KPIs.

En el capítulo 2 se presenta la estructura del call center que ha permitido realizar el presente trabajo. Asimismo, se presenta la misión, visión, su filosofía de

trabajo que viene empleando para consolidarse como uno de los mejores call center a nivel nacional; también se revisan las certificaciones obtenidas que lo hacen más atractivo para los clientes contratantes.

En el capítulo 3 aborda la problemática que se ocasiona por alta rotación y el bajo nivel de capacitación y como este influyen en el nivel de NPS. Asimismo, se señalan las limitaciones que se encontró durante este proceso. Finalmente, se explica la metodología aplicada a través del diagrama de Ishikawa.

En el capítulo 4 denominado Propuesta de Solución veremos la matriz FODA realizada con la finalidad de encontrar las mejores estrategias que permitan incrementar el nivel de NPS del servicio Entel Prepago. Asimismo, se visualizan 8 alternativas de solución que permiten reducir el nivel de rotación, mejorar el performance de las capacitaciones y elevar el índice de NPS.

En el capítulo 5 se analizan los resultados obtenidos en cada una de las alternativas planteadas en el capítulo anterior.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Base Teórica

Telefonía Móvil

La telefonía móvil es aquella en la que los teléfonos usan como medio de transmisión es el aire y el mensaje se envía a través de ondas electromagnéticas, por lo mismo que no están conectados mediante cables.

Composición de Telefonía Móvil.

La telefonía móvil está formada por dos partes fundamentales:

- Red de comunicaciones (Red de telefonía móvil), está compuesta de antenas repartidas por la superficie terrestre.
- Terminales (teléfonos móviles), las cuales permiten el acceso a dicha red.

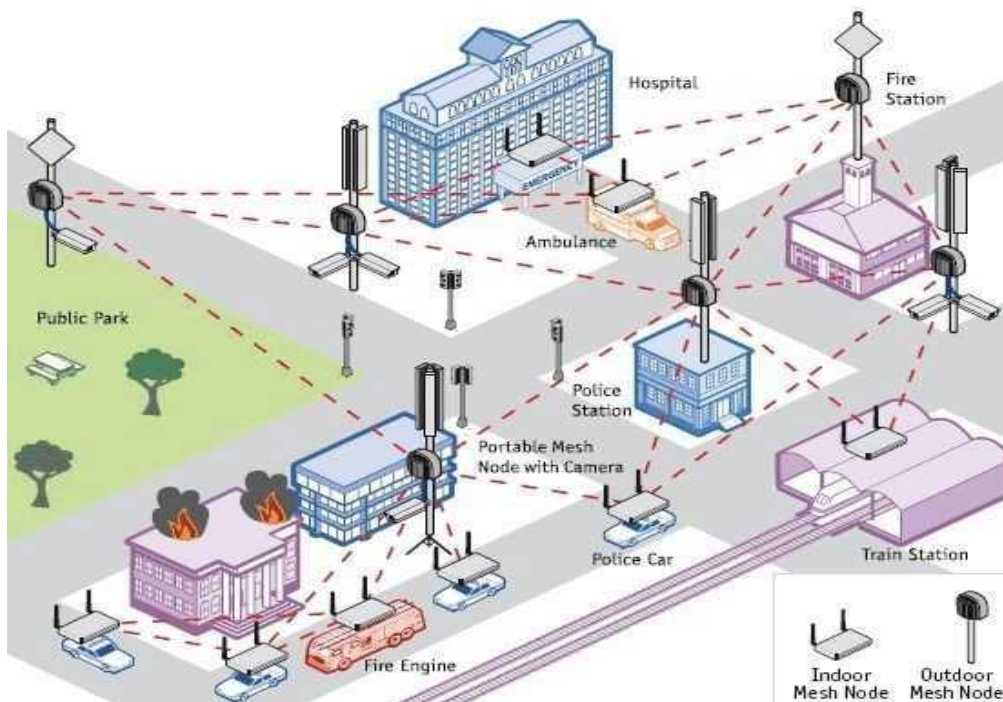


Figura 1. Composición de Telefonía móvil

Fundamentos de la Telefonía Móvil.

Basados en la composición de la telefonía móvil, tanto las antenas como los terminales son emisores y receptores de las ondas electromagnéticas con frecuencias que oscilan entre 900 y 2000 MHz.

La empresa operadora distribuye el área de cobertura en células (varios espacios), normalmente hexagonales, creando así una inmensa red de hexágonos.

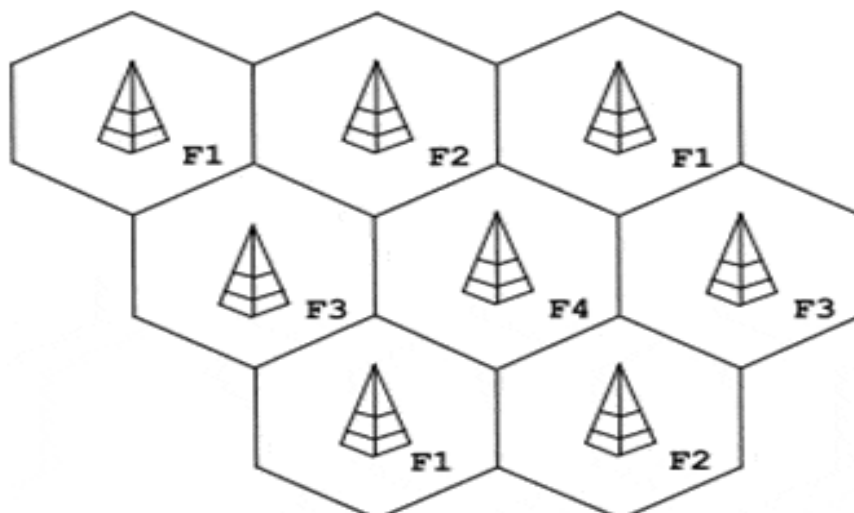


Figura 2. Células de Telefonía Móvil

Dentro de cada célula existe una estación base que será una antena que posee una amplitud para poder emitir y poder recibir. Cada una de las células usa decenas de canales, un canal viene hacer por donde se puede emitir una llamada; cabe mencionar que por una célula se emiten decenas de llamadas en simultáneo.



Figura 3. Estación móvil

Las operadoras de telefonía móvil tienen centrales de conmutación, esta permite la conexión entre dos o más terminales.



Figura 4. Central de Conmutación telefónica

Entel

Entel Perú viene hacer una de las filiales perteneciente al grupo Entel Chile. Desde que Entel Perú realizó su lanzamiento en octubre de 2014 hasta diciembre de 2021, se ha posicionado como el operador líder de portabilidad, según cifras oficiales de Osiptel. Actualmente, cuenta con más de 7 millones de clientes en telefonía móvil.

Actualmente. Entel Perú ostenta el Primer Lugar en Mejor Experiencia de Cliente en Iberoamérica por Best Customer Experience (BCX). Fue reconocida como una de las empresas más admiradas a nivel nacional en el 2018. Es la empresa de telecomunicaciones con mayor crecimiento en el Perú y la quinta a nivel mundial.

La empresa Nextel Perú en abril de 2013 fue adquirido por Entel Chile, dicha operación llegó a tener un costo de US\$ 410,6 millones de dólares. Desde el día 12

de octubre de 2014, la marca Entel empezó a operar en el Perú. Tras su lanzamiento oficial como Entel Perú y presentándose con el eslogan “La señal que estabas esperando”, la compañía de telecomunicaciones Entel, puso fin a la marca Nextel Perú, luego de que se hiciera acreedor del 100% de las acciones.

Desde su lanzamiento, Entel Perú ha logrado triplicar el 100% de su red, estando presente en todas las ciudades del Perú. Según declaraciones de Antonio Buchi, Gerente General del grupo Entel, hasta 2021, la empresa invertirá US\$ 1.100 millones en el país, los cuales serán para el reforzamiento de la cobertura existente y la mejora de la calidad de transmisión de datos y voz en todo el país. Solo en el año 2018, la empresa invirtió S/613 millones reflejados principalmente en despliegue de infraestructura.

Entel Perú continúa desarrollando su proceso de Transformación Digital Entel (TDE), donde traslada los procesos y características de lo digital no solo a procesos, productos y activos, sino también a sus propios esquemas para admitir el cambio como un estado permanente y necesario. Hacia el cierre de 2018 ya el 93% de sus transacciones se efectuaron a través del canal digital.

Servicios de Entel Perú.

Dentro de los servicios que Entel vienen ofreciendo al público peruano tenemos:

- Telefonía Móvil: Dividido en prepago y postpago.
 - Prepago; clientes que no cuentan con un cargo mensual fijo y tienen que generar recargas en soles para poder comunicarse.
 - Postpago; clientes que cuentan con una facturación mensual.

- Telefonía fija con tecnología móvil.
- Banda Ancha Fija Inalámbrica (BAFI) con tecnología fija.
- Roaming.
- Mensajes de texto masivos.

Reconocimientos.

Entel se ha caracterizado dentro del ámbito nacional como una de las empresas de telefonía móvil con más reconocimientos en los últimos 5 años.

- Primer Lugar en Mejor Experiencia de Cliente.
- Ser la única empresa de telecomunicaciones del Perú en figurar entre las "Empresas Más Admiradas" (EMA) del 2018 según el estudio de PWC.
- Distintivo Empresa Socialmente Responsable de Perú 2021.
- Empresa de telecomunicaciones líder en reputación corporativa, (Ranking Merco Empresas 2018).
- Puesto 10 en el ranking Great Place To Work del 2018.
- Puesto 15 en el ranking Great Place To Work Millennials de 2018.
- En abril de 2016, la empresa fue premiada en el Congreso LTE & 5G.
- Latinoamérica, realizado en Río de Janeiro, en Brasil, por su innovación en la aplicación de antenas en el evento Antenna 2020. El despliegue de la red 4G LTE de Entel ha sido considerado un caso de éxito a nivel mundial por el uso masivo de antenas activas, ya que estas cuentan con la tecnología más avanzada en la industria y son la tendencia del futuro en las redes celulares.

- En el 2019, Entel Perú obtuvo 5 premios en los Premios Effie 2019, resaltando sus 3 Oros, además de ganar en la categoría Internet y Telecomunicaciones con Oro, Plata y Bronce.
- En 2020 vuelve a ser reconocida como la empresa de mejor reputación en telecomunicaciones según Merco. Alcanza los 9 millones de clientes
- En 2021 se convierte en la primera empresa del Perú en lanzar comercialmente 5G.

Call Center.

Traducido al español la palabra Call Center significa centro de llamadas o centro de atención telefónica, el cual usa como principal medio de comunicación el canal telefónico. A través de él, se reciben y/o se realizan llamadas a los clientes actuales o potenciales, este tipo de gestión lo realizan los teleoperadores (asesores o agentes de atención al cliente).

Por lo tanto, un call center, es un centro de llamadas, que cuenta con teleoperadores debidamente capacitados para brindar información, soporte y asistencia y/o vender interactuando con los clientes o posibles clientes. El objetivo fundamental de un call center es brindar una atención de calidad, generando a sus clientes experiencias positivas con la empresa.

“el sector de Call Center se encuentra, de alguna manera, estandarizado debido al parecido en los procesos que involucran el uso de la tecnología. De la misma manera, el uso de software ha dado lugar a intercambiar la atención face to face por la nueva manera, voice to voice.” (Del Bono, 2005).

“los Call Center son plataformas telefónicas de contacto entre agentes y clientes que utiliza una base de datos y tecnología que mejora la atención al cliente. El uso de los recursos tecnológicos en un Call Center es sumamente importante por el alto contenido de información compartida en las bases de datos referentes a los clientes”. (Conde, 2005, págs. 30-34)

Tipos de Call Center.

Actualmente, los tipos de call center dependen si este se encuentra dentro o fuera de las oficinas de la propia empresa; por lo tanto, se tienen dos tipos de call center

- IN HOUSE: Se denomina in house a aquel centro de llamadas que se encuentra en un área de la empresa.
- OUT HOUSE: Un call center out house, es aquel que ha sido tercerizado a otra empresa dedicada exclusivamente a la gestión de llamadas a través de su centro de contacto. Este tipo de call center es el más conocido en el mercado y se trata de la subcontratación o tercerización del servicio.

Modelos de gestión de los Call Center.

Dentro de los modelos de gestión que existen en los call center los podemos clasificar de tres (3) tipos:

- INBOUND: es la gestión donde el call center se encarga de recibir las llamadas del cliente, para resolver reclamos, solicitudes, brindar información. En este modelo de gestión es el cliente quien realiza el contacto (realiza la llamada), es donde el cliente vive una experiencia

determinante para fidelizar a su cliente (pilar de la experiencia del cliente).

- **OUTBOUND:** Los call center outbound, tienen por característica por que los teleoperadores realizan las llamadas con la finalidad de contactar con el cliente. También se le conoce como Saliente. Este tipo de gestión se utiliza para temas comerciales como, por ejemplo; ventas, brindar promociones, brindar bienvenidas a los nuevos clientes, encuestas, realizar investigaciones de marketing, entre otras.
- **MIXTO:** Es la combinación de los dos modelos anteriores; es decir, el cliente llama a la central telefónica y el asesor también puede llamar a los clientes. Este tipo de gestión se utiliza para servicios donde la solución no depende del primer contacto (cliente) y es el asesor que luego de hacer las consultas con otras áreas devuelve las llamadas para brindar el informe al cliente o la solución.
- **VIRTUAL:** Este modelo es uno de los más recientes, innovadores y completos servicio de los call center, este se caracteriza por que no limita al cliente al canal telefónico, sino que tiene la ventaja competitiva de la tecnología y redes sociales; por ejemplo, chat en vivo o en tiempo real, en la página web de la empresa, su funcionamiento es a través del uso de inteligencia artificial, con la finalidad de automatizar algunos procesos en beneficio de un mejor servicio hacia el cliente.

Funciones de los Call Center.

Los call center presentan las siguientes funciones:

- Brindar servicios especializados en atención al cliente a través de canales telefónicos, chatbots, redes sociales.
- Gestiona un gran volumen de interacciones (llamadas entrantes, salientes y chats)
- A través de la generación de tickets clasifica, resuelve y documenta el tipo de atención (dudas, reclamos y solicitudes)
- Resuelve de forma ágil y efectiva los problemas o solicitudes de los clientes.
- Juega un papel importante en la investigación de marketing como fuente de información en pro de acciones comerciales y estratégicas.
- Brinda soporte especializados a los procesos y operaciones.
- Es el mejor medio para contactar clientes potenciales.
- Identifica oportunidades de venta y cierra el proceso.
- Es una fuente de información para mejorar los procesos de sus clientes contratantes.
- Genera experiencias gratas con sus clientes.

Métricas o KPIs.

Las KPIs (KEY PERFORMANCE INDICATORS) traducido al español significa Indicadores Claves de Rendimiento. Son métricas operacionales de un negocio, que sirven para medir y evaluar los aspectos más importantes y que tendrán impacto en el logro de sus objetivos en dicha empresa.

Los KPIs permiten tener visión directa de los datos de un negocio. A partir de los KPIs es posible calcular tendencias y tomar decisiones que permitan llevar a la

empresa al éxito. Estos KPIs son valores medibles y monitoreables y tienen como particularidad relacionar de manera directa o indirecta con la satisfacción del cliente.

KPIs más Importantes de un Call Center.

Veamos 5 métricas más importantes a considerar dentro de una operación de call center.

- **FRIST CONTACT RESOLUTION (FCR):** Es una tasa que mide si el problema es resuelto en el primer contacto por parte del call center. La lectura de este KPI es a mayor %FCR, mayor conocimiento de los asesores, mayor satisfacción del cliente, por ende, el call center es eficiente. Dentro de los beneficios que nos brinda un mejor % FCR tenemos: Menores costos operacionales, Ingresos reducidos en riesgo, Evita que los clientes se vayan a la competencia, mayor satisfacción a los clientes, mayor satisfacción de los agentes, menor rotación.
- **NIVEL DE SERVICIO (NS):** Indicador fundamental que permite saber que tan accesible es el call center. Es decir, evalúa la capacidad operativa (agentes) para atender a ciertos números de clientes de forma eficiente; es decir, cuantos agentes necesitas para brindar un servicio eficiente.
- El nivel de servicio se define %X de los contactos contestados en Y segundos, por ejemplo, El 85% de las llamadas deben ser atendidas antes de los 30seg.
- **ADHERENCIA (%ADH):** Calcula el tiempo, que un agente se encuentra conectado dentro de su jornada laboral. La mayor parte de los call center elige un objetivo entre 85% al 90%.

Para poder entender mejor la adherencia desglosaremos el tiempo de conexión:

- Tiempo Hablado: Tiempo total de conversación.
- Tiempo Hold: Tiempo de espera que se pone al cliente.
- Tiempo ACW : Tiempo dedicado post atención.
- Tiempo Disponible : Tiempo de espera que se encuentra el asesor para atender una llamada.
- Tiempo auxiliar : Tiempo de descanso, baño, reuniones.
- Tiempo efectivo : Está compuesto por la sumatoria de los tiempos Hablado, Tiempo Hold, ACW y tiempo disponible; es decir, es el tiempo en el que el asesor está realmente está gestionando en el trabajo.

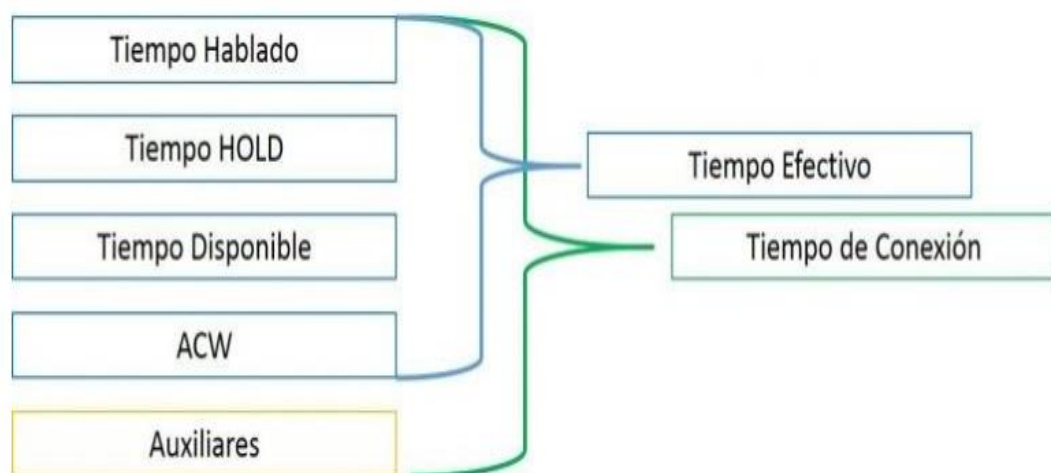


Figura 5. Componentes de la Adherencia

%	(TIEMPO HABLADO + TIEMPO HOLD + ACW + TIEMPO DISPONIBLE)
	TIEMPO TOTAL DE JORNADA (MIN)
%	TIEMPO EFECTIVO
	TIEMPO TOTAL DE JORNADA (MIN)

Ecuación 1. Fórmula de la Adherencia

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** esa la métrica más importante para los Call centers, bajo encuestas realizadas se dice que más del 95% de los profesionales del sector lo consideran el indicador más relevante. La medición de la satisfacción puede basarse en diferentes metodologías para ver el tipo de lealtad, éxito o emoción, pero todas están utilizando las denominadas encuestas.

Certificaciones de un Call Center.

El Modelo de Certificación es un estándar de calidad para todos aquellos Call center o Contact Centers, BPO, KPO - ITO y Services Desk y áreas de interacción con clientes, enfocado en contribuir con las organizaciones a alcanzar resultados de alto rendimiento que genere mayor rentabilidad.

El primer esquema de certificación para Call & Contact Centers se desarrolló en México desde 2004 por IMT, con el propósito de contribuir a profesionalizar esta industria.

Dentro de las certificaciones tenemos:

- Buenas prácticas en CX y áreas de interacción con clientes.
- Lineamientos para demostrar el cumplimiento a la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.
- Estándares contenidos en ISO 18295 Norma internacional de calidad para Contact Centers.
- COPC.
- Norma ISO 9001 para call center

Dentro de sus beneficios tenemos:

- Permite captar a nuevos clientes y mercados mejorando la competitividad.
- Aumenta la productividad y rentabilidad de la operación.
- Enriquece el modelo de Customer Experience (CX)
- Permite simplificar los procesos de gestión.
- Otorga confianza, credibilidad y prestigio antes sus clientes.
- Mejora los procesos de calidad.

NPS (Net Promoter Score)

Es una métrica creada por Fred Reichheld en 1993, la cual luego de 10 años de su descubrimiento se popularizó, debido a que fue utilizado a manera de pronosticar el comportamiento de aquellas personas que realizaban compras y que hacían recomendaciones de las compañías Bain and Company y Satmetrix.

NPS son siglas de la palabra en ingles **NET PROMOTER SCORE**. El NPS es una herramienta que permite calcular o medir la satisfacción del cliente a través de una sola pregunta, esta pregunta se envía a los clientes para conocer qué tan

satisfechos se encuentran; la resultante es un indicador que mide el grado de recomendación que haría una persona a sus amigos, familiares o colegas sobre una empresa, de un producto y/o de un servicio.

Características.

- Va más allá de la satisfacción del cliente, debido a que está diseñado para apreciar, valorar una marca tanto que lo lleve a recomendarla.
- Permite lograr el crecimiento de las empresas y por ende el aumento de sus ingresos si mejora su NPS.
- Sirve para medir la relación cliente y la marca, producto, servicio o de un equipo humano (NET PROMOTER SCORE PARA EMPLEADOS).
- Puede aplicarse inmediatamente luego de vivir una experiencia.
- Permite comparar resultados entre tu empresa y tus competidores.

Cálculo del NPS.

El cálculo del NPS se realiza a través de la pregunta “Del 1 al 10 ¿Qué probabilidad hay que recomiende nuestro servicio?”, ahora la pregunta puede ser sencilla, pero la interpretación de los resultados es el punto principal, y para ello a las personas que realizan la evaluación se las divide en tres grupos:

- **Detractores:** Son aquellas personas que calificaron la marca con una puntuación del 0 al 6, lo cual nos indican el descontento con la marca, pero además es probable que no recomienden el uso de los productos o servicios.

- Pasivos: Son aquellas personas que califican con una puntuación de 7 u 8., lo cual indica que es poco probable que recomienden la marca y que hagan comentarios negativos de la misma.
- Promotores: Son aquellas personas que calificaron con 9 y 10, esto indica que recomendaran nuestra marca, servicio y/o producto por la experiencia vivida.

Luego de haberse establecido los grupos deberemos aplicar la formula NPS (al porcentaje de promotores se le restará el porcentaje de detractores y se multiplica por cien)

NPS para Entel.

Mide el grado de recomendación que los usuarios de la empresa de telecomunicaciones Entel Perú tienen por cada tipo de canal de comunicación y por tipo de servicio.

- Canal de Comunicación:
 - Canal Presencial: Centro de Atención de Servicio (CAS), Oficina Comercial (OC).
 - Canal No presencial: Redes Sociales, Call center, Web, Mi Entel (app)
- Tipo de Servicio: Postpago Oro, Postpago Diamante, Postpago Elite, Prepago, Plataforma Técnica, Plataforma Comercial, Reclamos, Bloqueos, Directorio, Internet Hogar.

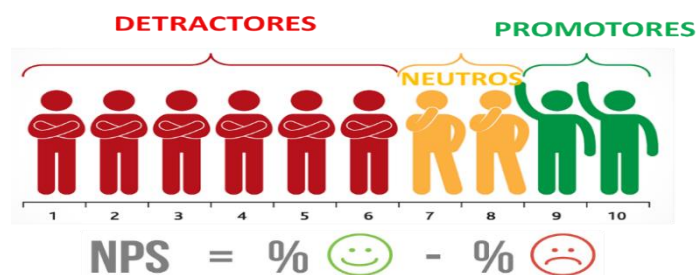


Figura 6. Cálculo de NPS

Rotación de Personal.

Es el proceso en el cual una empresa sustituye a uno o más colaboradores. Son aquellos movimientos de entrada (contratados) y salida (Cesados, traslados) de personal.

“La rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre a la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo” (Chiavenato, 2002).

“El movimiento de personal que en la empresa se presenta en un momento dado, se puede reflejar a través del indicador de rotación de recursos humanos, pero él solo no es suficiente para motivar a la gerencia a actuar, también es necesario mantenerla informada acerca de las características del personal que se está yendo de la empresa, el costo y las causas que la originan”. (Burbano, 1993).

Tipos de Rotación de Personal.

Los procesos de rotación actualmente pueden darse por diversos factores y formas, con lo cual se genera una relación de tipos de rotación:

- Rotación Voluntaria: la cual proviene por parte del mismo colaborador. El colaborador mismo solicita la baja por diversos factores.
- Rotación involuntaria: la cual proviene por parte de la empresa en tomar la decisión de no continuar con el vínculo laboral con el colaborador.
- Rotación interna: en la que no existe desvinculación, sino, que el colaborador cambia de puesto o de cargo en el trabajo.

Causas de la Rotación de Personal.

Existen diferentes y numerosas causas por la cual se inicia un proceso de rotación dentro de una empresa.

Entre las más comunes tenemos:

- Clima laboral negativo.
- Bajo salarios (no competentes).
- Selección inadecuada.
- Falta de línea de carrera.
- Falta de motivación laboral.
- Mala supervisión del trabajo.
- No consecuencia de los objetivos preestablecidos.

Consecuencias de la Rotación de Personal.

El convivir con una alta tasa de rotación de personal conlleva a corto plazo a tener consecuencias ya sean positivas o negativas, entre las más frecuentes cabría destacar:

- Costes asociados a la desvinculación.

- Costes asociados al proceso de contratación.
- Costes asociados a los procesos de formación.
- Impacto en la motivación.
- Inseguridad en los empleados.
- Impacto en la imagen comercial.
- Impacto en la productividad.
- Impacto en el clima laboral.
- Impacto en los equipos de trabajo.

El impacto positivo o negativo que tengamos por la rotación depende mucho del tipo de gestión y el control que se realice sobre los procesos de rotación.

Cálculo del Índice de Rotación de Personal.

El índice de rotación de personal mide la relación entre las altas y bajas que posee una empresa; es decir, relación que existe entre trabajadores que se incorporan y los que dejan de laborar. Este indicador nos proporciona un porcentaje que nos permitirá reconocer si nuestra rotación es alta o baja.

El cálculo de la rotación de personal se efectúa a través de la fórmula:

% Fórmula para calcular **el índice de rotación de personal** **%**

$$\text{IRP (Índice de rotación de personal)} = [(A + D) / 2 * 100] / \text{PE}$$

A = ingresos de personal en un periodo determinado.
D = desvinculaciones de personal en un periodo determinado.
PE = promedio efectivo del periodo. Se calcula sumando los empleados al inicio y al final del periodo, dividiendo por 2.

En esta fórmula, cada variable es una métrica básica

Figura 7. Cálculo de la Rotación de Personal

Capacitación.

La capacitación es un conjunto de acciones didácticas, las cuales están orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de todo aquel que pase por este proceso.

La capacitación permite tener un mejor desempeño sus actuales y futuras tareas o funciones, permitiéndole adaptarse a las exigencias cambiantes de todo entorno.

La capacitación es vista también como un proceso educativo que brinde beneficios a corto plazo.

Si nos basamos en algunas afirmaciones (Siliceo, 2009) se refiere “la capacitación es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Por lo tanto; la capacitación laboral es toda aquella acción formativa que brinda una empresa con el propósito de potenciar a su personal ampliando los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de su personal.

En cambio (Casanueva & Rodriguez, 2009) señalan:

El acceso a la capacitación es de gran importancia para el aumento en los niveles de productividad, y forma parte de la calidad de las condiciones de trabajo, así como también la estabilidad laboral, salarios adecuados, seguridad social, representación sindical y equidad de género. A través de un estudio para la industria

manufacturera mexicana, confirmó que dicha calidad en las condiciones de trabajo tiene un efecto positivo y significativo en la productividad en todas las actividades industriales, independientemente de la complejidad tecnológica. En conjunto, la educación e inversión en capital extranjero tienen un efecto positivo en la productividad en la medida que haya un ambiente de trabajo de calidad.

Tipos de Capacitación.

Cada empresa tiene dentro de su filosofía a la capacitación laboral como pieza clave, siendo esta el factor fundamental para que los trabajadores tengan un proceso de adaptación favorable con la cultura, valores, y funciones.

Dentro de los tipos de capacitación tenemos:

- Capacitación laboral de conocimiento operativo, basada en el fortalecimiento de las habilidades, métodos de trabajo y herramientas orientándolas hacia el desarrollo del empleado, y que este crecimiento converse con su productividad.
- Capacitación de conocimientos proactivos, este tipo de capacitación se basa en brindarle herramientas al trabajador para anticipar escenarios, incrementar su competitividad dentro de la organización aportando una nueva visión e inyectando innovación al equipo de trabajo.
- Capacitación laboral en conocimientos básicos, dicha capacitación se basa netamente en la inducción y adiestramiento para desempeñar un tipo de tarea sin que esto genere un cambio en la estructura de la organización.
- Conocimientos clave, específicamente es aquel o aquellos que aportan valor diferenciado dentro de la empresa. Este tipo de capacitación permite a la empresa diferenciarse dentro de un mercado cada día más competitivo.

Importancia de la Capacitación.

La capacitación juega un papel muy importante para lograr los objetivos trazados, dado que este es un proceso por el cual las y los colaboradores adhieren nuevos conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en su ámbito laboral y cumplir óptimamente con lo encomendado.

Así mismo las capacitaciones ofrece tanto al colaborador como a la empresa múltiples beneficios, entre ellos.

- Mejora las tareas y por ende mejora la calidad,
- Reduce los tiempos y la supervisión,
- Permite solucionar los inconvenientes con diferentes visiones,
- Sensibiliza ante nuevos retos,
- Genera motivación personal,
- Permite un desarrollo ético,
- Genera equipos de alto rendimiento,
- Mejora la seguridad y autoestima de los colaboradores,
- Genera mayor especialización en las tareas y procesos.
- Crea profesionales comprometidos y con sentido de pertenencia.

Análisis de Necesidades de la Capacitación.

Existen diversas formas de realizar un análisis de necesidades es por ello que (Dessler, 2009) afirma:

El análisis de las necesidades de capacitación es un de las tareas que complican el trabajo de capacitación, en este punto se debe decidir si la capacitación

es la solución a los problemas actuales, es probable que el decremento del desempeño no se deba a la falta de capacitación sino a otros factores como fallas en los estándares establecidos.

Para un mejor análisis se debe tener el análisis del desempeño de los colaboradores, porque este nos permite tener un diagnóstico general y nos permitirá decidir si es o no necesaria la capacitación, así mismo teniendo este análisis nos permitirá conocer si se alcanzaron los resultados, por ello es necesario utilizar métodos para analizar la necesidad, estas son.

- Revisión de las evaluaciones del desempeño relacionadas con el puesto.
- Observaciones de los supervisores o de otros especialistas.
- Bitácoras individuales de los empleados.
- Evaluación de conocimientos sobre el puesto, habilidades y asistencia.
- Entrevistas o cuestionarios.

CAPÍTULO II: CONTEXTO LABORAL

De la Empresa

Aspectos Generales de la Empresa

RAZÓN SOCIAL	SERVICIOS DE CALL CENTER DEL PERÚ S.A.
RUC	20519395224
PÁGINA WEB	https://www.scc.com.pe/
CORREO DEL JEFE INMEDIATO	juanpablo.jeri@scc.com
NOMBRE Y CARGO DEL EMPLEADOR	Juan Pablo Jeri
CANTIDAD DE TRABAJADORES	Más de 4000 colaboradores
RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LA EMPRESA	Principal - 8220 - ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS

Introducción a la Empresa.

Servicio de Call Center del Perú (SCC), es una empresa especializada en desarrollar soluciones de centros de contacto. Empezó operaciones en el 2008, luego de adquirir los activos y capital humano de consorcio Siemens. Luego de unos años en el 2013 pasa a ser parte de Entel Call center, formando una de las empresas más consolidadas del sector. En el 2018 y hasta la actualidad cuenta con dos (2) sedes en el centro de Lima, brindando oportunidad a más de 4000 colaboradores.

Cuenta con una cultura corporativa con 4 grandes pilares que la hace uno de los call center más reconocidos en el Perú:

- **Atrévete:**
 - Lidera los cambios.
 - Prueba, aprende de tus errores y sigue avanzando.
- **Siente como tu cliente:**
 - Construye una relación de confianza y duradera con tu cliente.
 - Entrega respuesta y soluciones de calidad.
- **Deja Huella:**
 - Inspira y moviliza a quienes te rodean.
 - Ayuda a que otros descubran su talento.
- **Hazlo increíble:**
 - Haz más con menos.
 - Suma nuevos retos.

Hoy en día Servicios Call center del Perú brinda servicios a clientes como ENTEL PERÚ, ENTEL CHILE, Oncosalud, Scotiabank, Pardos Chicken, entre otros.

Servicios Call Center del Perú a comparación de sus competidores se diferencia por la Gestión en la Atención al Cliente donde SCC ofrece servicios que le permiten perfeccionar la experiencia de sus clientes a través de un conjunto de herramientas omnicanal, permitiéndole dar así una atención personalizada que asegura altas estándares de calidad y mejora continua en sus procesos de atención a su usuario final.

Una alta calidad de capital humano y capacidad de tecnología e infraestructura, que nos permite satisfacer las necesidades más altas de nuestros clientes.



Figura 8. Nos diferenciamos de nuestros competidores

Asimismo, SCC ofrece a sus clientes cinco (5) ventajas competitivas que le permiten situarse entre los mejores call center del Perú.

- Experiencia Omnicanal; que permite la interacción de manera oportuna con los clientes a través de diversas plataformas como: Facebook, twitter, service mail y chat.

Mejora la experiencia del cliente a través de soluciones rápidas y eficientes. Genera un potente canal de comunicación.



Figura 9. Ventajas de la Omnicanalidad

- **Speech Analytics;** herramienta que permite analizar las conversaciones telefónicas con el 90% de asertividad en transcripción.

Transcripción de llamadas en grandes volúmenes.
Identificación de tópicos, de llamadas para gestión de reglas de negocio.



- **Chatbots;** Chats en tiempo real, entrega de información en múltiples dispositivos, administración y gestión online.

Las ventajas de nuestro servicio Chatbots:



Figura 11. Ventajas del Chatbots

- **IVR cognitivo;** Que reconoce, que entiende y es guía del cliente hacia el soporte adecuado. También soporta interacciones y entrega resultados precisos y sin esfuerzo, gestionando experiencia al cliente. Así mismo, entiende y anticipa necesidades y preferencias del cliente.

Las ventajas de nuestro servicio IVR cognitivo:



Figura 12. Ventajas del IVR Cognitivo

- Soporte Técnico; soporte técnico complejo prestado a través de una amplia variedad de canales, aumentando la gestión y productividad de

Las ventajas de nuestro servicio Soporte técnico:



CASOS.

Figura 13. Ventajas del Soporte Técnico

Misión.

Brindar una solución rápida y precisa a nuestros usuarios finales, logrando un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Visión.

Ser el mejor Contact Center en innovación, productividad y calidad de servicio para nuestros clientes y usuarios finales.

Principios.

Servicios Call Center del Perú se ha caracterizado a lo largo de estos años por sus principales principios como:

- Compromiso con los clientes. Ponemos a nuestros clientes en primer lugar en todo lo que hacemos. El cliente es nuestro referente.
- Confianza y Respeto. Trabajamos juntos para crear una cultura que construya confianza y respeto.
- Logro y Contribución. Nos esforzamos por la excelencia. La contribución de cada persona es fundamental para alcanzar éxito.
- Apertura e Innovación. Somos creativos al implementar cambios en los procesos que mejoren la experiencia total del cliente. Garantizamos la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Integridad. Somos abiertos, honestos y directos en todas nuestras relaciones.
- Éxito y Colaboración. Colaboramos de forma eficaz para prestar un servicio profesional que dé como resultado una buena experiencia para nuestros clientes internos y externos.
- Agilidad y Rapidez. Contamos con los recursos para dar soluciones rápidas y a medida a los requerimientos de nuestros clientes.

Valores.

Servicios Call Center del Perú se basa en cinco (5) valores:

- Innovación
- Desarrollo sostenible

- Profesionalidad
- Integridad
- Excelencia.

Organigrama – Servicios Call Center del Perú

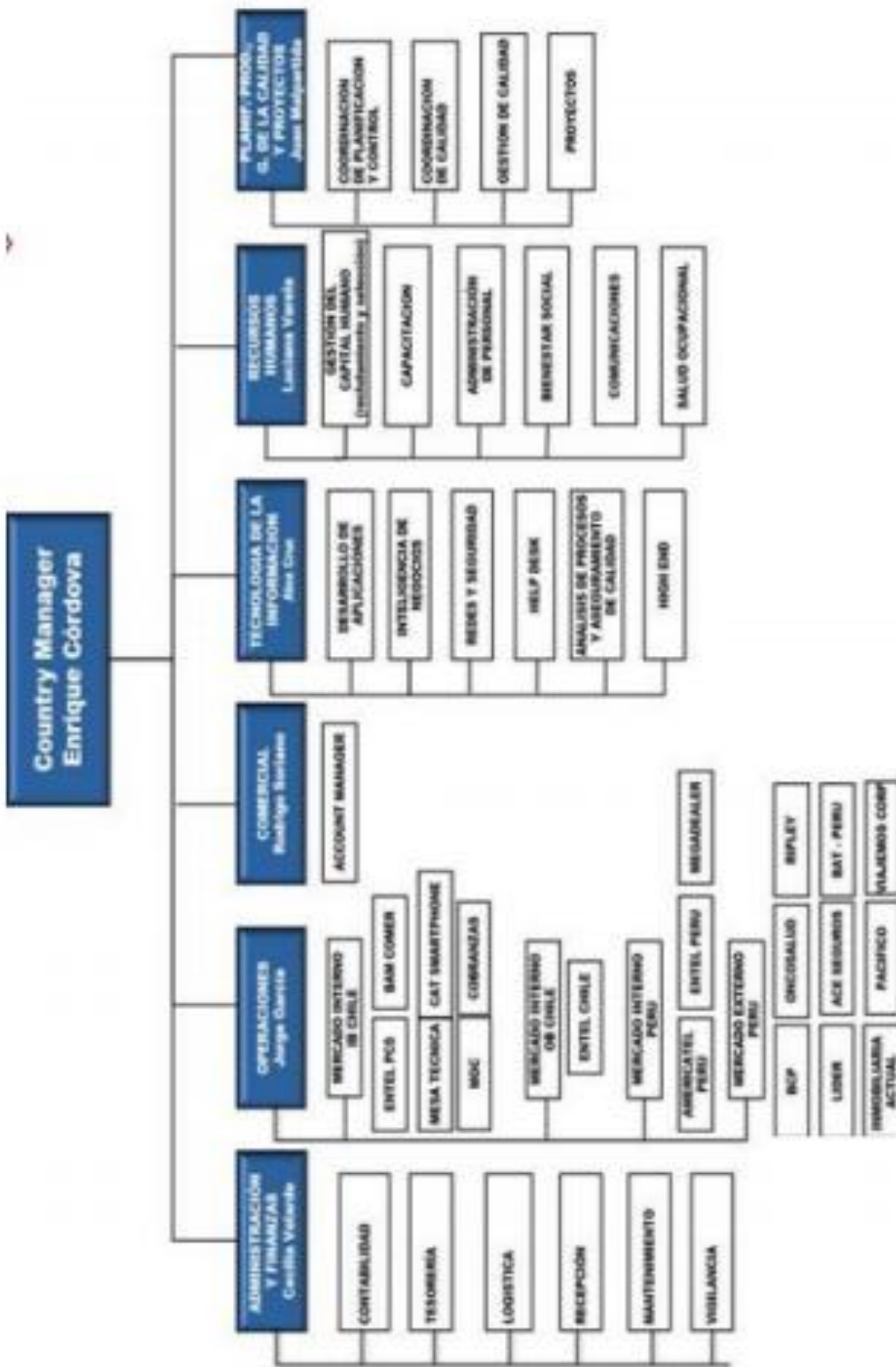


Figura 14. Organigrama Servicios Call Center

Organigrama – Gerencia de Operaciones

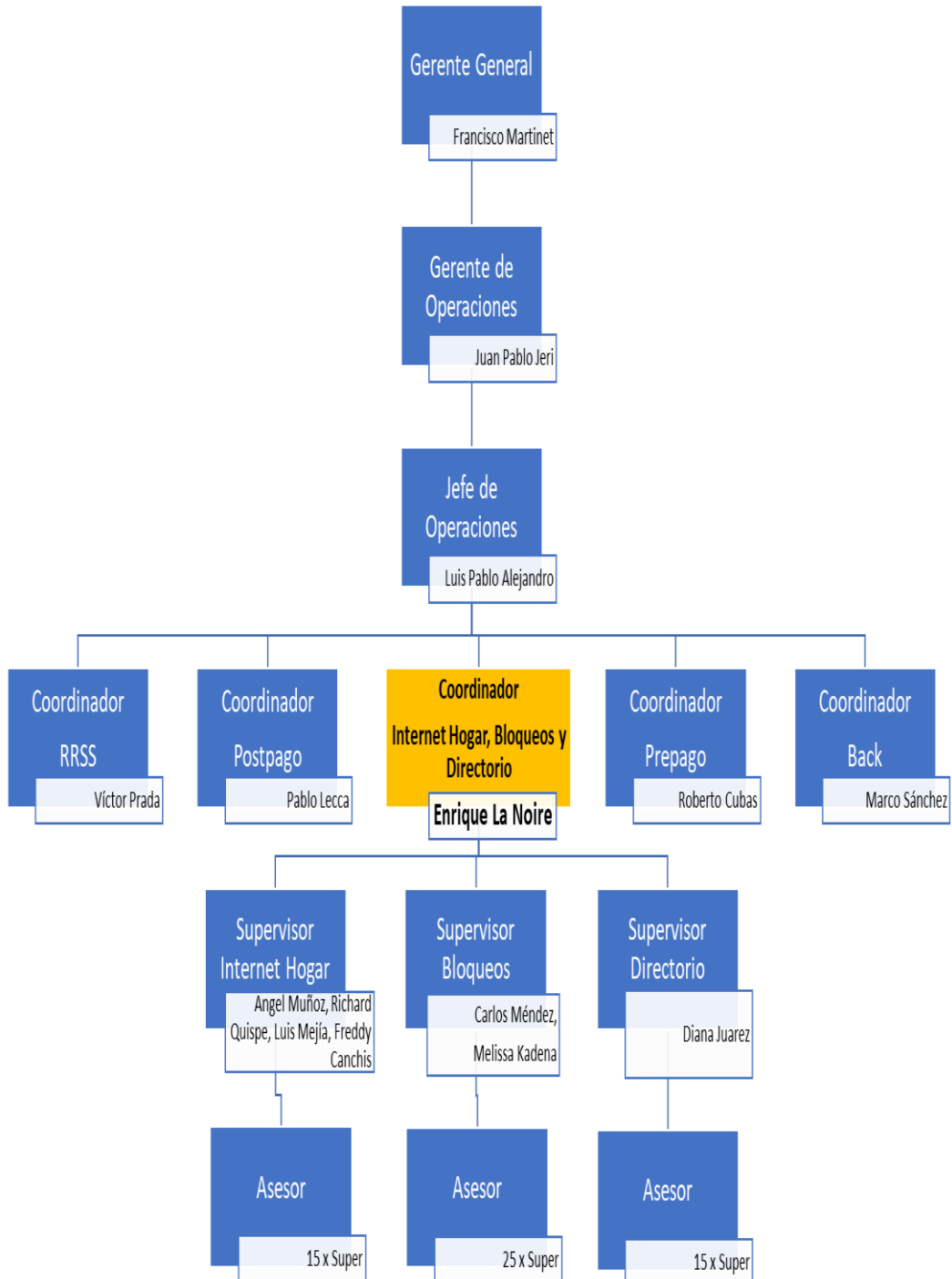


Figura 15. Organigrama Gerencia de Operaciones

Sistema de Calidad y Certificaciones.

Servicios Call Center del Perú es una empresa con una extensa experiencia en el desarrollo de soluciones rápidas (Política de Calidad). SCC está comprometido a desarrollar actividades con altos estándares de calidad que le permitan satisfacer los diversos requerimientos de sus clientes. Además, promueve la mejora continua del sistema de calidad; brindando un apropiado ambiente de trabajo que asegure que el personal se encuentre debidamente capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y de los clientes. Asimismo, SCC cumple con la legislación nacional vigente. A la vez cuenta con tres (3) acreditaciones.

- AENOR – ISO 9001
- APECCO
- APEBIT

Nuestras
acreditaciones



Figura 16. Nuestras Acreditaciones

Servicios.

Servicios Call Center del Perú cuenta con diversos tipos de clientes como empresas de telecomunicaciones, Bancos, Fast Food, Servicios médicos, Aseguradoras, entre otros Coordinador de Operaciones Call Center Entel Perú; asimismo cuenta con servicios de otros países.

Uno de sus clientes es Entel Perú, el cual tiene como sede principal el segundo SITE ubicado en Jr. Chota cruce con Av. España, dentro de los servicios de Entel Perú que maneja SCC cuenta con:

- Internet Hogar.
- Bloqueos y Directorio.
- Prepago.
- Back Comercial y back técnico.
- Redes Sociales.
- Postpago (Oro y Platino).
- Elite (Grandes Clientes).
- Reclamos.

CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Problemática

Descripción de la Problemática.

Actualmente vivimos en un mundo donde la tecnología de comunicación ha revolucionado el mercado mundial, pasando por la facilidad de exponernos a través de las redes sociales, como comunicarnos en real time y el Perú no es ajeno a esta situación, por ello inversionistas extranjeros apuestan invertir su capital en nuestro país.

Para el presente trabajo de investigación he seleccionado a la empresa SERVIOS CALL CENTER DEL PERÚ SAC, el cual es uno de los centros de contactos con mejor prestigio en el Perú, además de ser especialistas en el desarrollo de soluciones acordes a cada cliente contratante.

Servicios Call Center del Perú (SCC) dentro de sus ventajas competitivas tiene como pieza fundamental al CAPITAL HUMANO, capital humano que a la larga es un gasto muy grande en sumas de indemnización, pérdida en nuevos procesos de selección y formación, el escape del talento y con ello un declive en la calidad y la excelencia del servicio al cliente.

Para Servicios Call Center del Perú y su área de recursos humanos la rotación implica tiempo y costos como:

- Costos de Desvinculación: liquidación, acciones administrativas;
- Costo de Reemplazo: Publicidad, entrevistas, pruebas;
- Costo de Formación: Inducción, capacitación, curva de aprendizaje.

Las causas actuales de la alta rotación de personal pueden deberse a diferentes factores (internos y externos de la empresa) que influyen en la actitud de los asesores, en su desempeño y por último en la decisión de permanecer o renunciar a la empresa.

Dando un vistazo a los factores externos podemos darnos cuenta de que existe en el mercado Oferta y demanda de capital Humano, coyuntura económica, competencia en el mismo sector, entre otros. Y si analizamos los factores internos que ocurren en la empresa podemos listar: la política salarial, línea de carrera, habilidades deficientes, horarios poco flexibles, falta de entendimiento entre asesor y supervisor.

La alta rotación de personal está directamente ligado con la calidad de servicio que se brinda, es mucho más alarmante para los call center, es entonces donde el área de formación y capacitación juegan un papel importante en entregar personal debidamente capacitado, es por ello que para Servicios Call Center del Perú la formación del personal es fundamental porque, le permite contar con asesores calificados que a su vez le permita identificar el problema raíz del inconveniente del cliente, brindándole la solución inmediata; es decir, Servicios Call Center del Perú busca con su sistema de formación “Capacitación”, que le asesor influya directamente en el agrado de los clientes. Pero también es de conocimiento que no solo las “HARD SKILL” o habilidades duras aseguran el cumplimiento del objetivo o aceptación de los clientes, sino que debemos desarrollar en nuestros asesores las llamadas “SOFT SKILL” o habilidades blandas que conlleven a cerrar el círculo de la atención, entre ellas podemos nombrar a la empatía, cortesía, confiabilidad, respeto, credibilidad, la seguridad, el conocer a nuestro cliente y hablarle sin tecnicismos, con un tono de voz amical, logrando así el entendimiento del problema y solución brindada.

Como se informó líneas arriba la rotación, la capacitación y la calidad de servicio están directamente ligados. Ahora bien la calidad de un servicio se mide de diferentes maneras y para ello se hace uso de diferentes estrategias como los llamados incognito customers, monitoreos online, evaluaciones escritas, NPS, entre otras; con el único propósito de garantizar que los asesores estén alineados con los objetivos de la empresa y con la satisfacción de nuestros clientes, logrando así que cada cliente atendido se fidelice con la empresa, con la marca y con el servicio brindado y esto genere un efecto multiplicador en la sociedad.

En conclusión, todos estos aspectos antes mencionados deben ser evaluados por la empresa con la finalidad de contrarrestar todo factor que originan una alta rotación, baja nivel de formación y que por ende afecten directamente al NPS, y que este conlleve a penalidades, hasta la evaluación de continuar brindando servicios a ENTEL PERÚ y se vea mellado el prestigio de la empresa.

Enfoque.

En el 2017 Entel se concentró no sólo en la captura de nuevos clientes postpago y/o prepago, sino liderar el mercado de la portabilidad numérica; a inicios de año Entel poseía aproximadamente 5 millones de usuarios, logrando terminar el

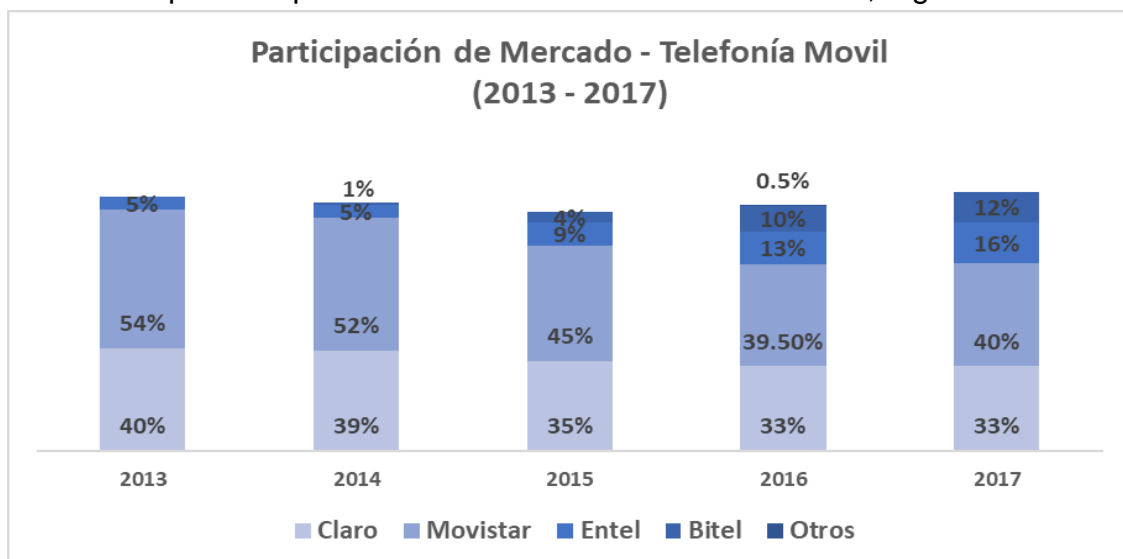




Figura 18. Participación de usuarios móviles por tipo de abonado

año con 6,511,079 usuarios, teniendo una participación en el mercado nacional del 16% del total de usuarios.

Esta aceptación por parte de nuestros clientes se debió a que logramos agilizar los trámites de portabilidad reduciendo los plazos de 7 días a 1 día, de acuerdo a ley; permitiendo ganar 1, 541,000 líneas entre el 2014 y 2016, con un crecimiento total del 36% frente a 2016. La ampliación de Entel en el 2017 nos muestra el mercado personas con una base de clientes y usuarios en Personas, con un crecimiento de 21% en clientes prepago y 38% en Postpago versus el 2016, generando un crecimiento del 34% en los ingresos.

Este crecimiento refleja que las acciones tomadas reflejan el compromiso con el desarrollo sostenible y la presencia en determinados sectores; es por ello por lo que fuimos reconocidos como líderes del sector en el ranking Merco de empresas con Mejor Reputación. Dado el crecimiento en el mercado de sus líneas Prepago como se muestran en la Figura 19 Entel buscó que sus clientes experimenten una atención distintiva en cualquiera de sus puntos de contacto (Call center, CAP “Centro de Atención Presencial”, RRSS), lo cual le permitió alcanzar el máximo reconocimiento de experiencia del cliente en el sector de telecomunicaciones a nivel de Iberoamérica, según el índice BCX de IZO.

Para Entel generar un efecto multiplicador de recomendación hacia sus productos se vuelve el foco principal, es por ello por lo que el indicador de NPS “NET PROMOTER SCORE” toma relevancia en los diferentes canales de atención, pero sobre todo en el call center dado que el 68% de los clientes tienen por lo menos un (1) contacto a través de la central telefónica.

Es por ello por lo que al concentrarse la mayor participación de atenciones a través de la central telefónica (Call Center) Servicios Call Center forma una pieza fundamental en el cumplimiento de los objetivos de Entel para el NPS.

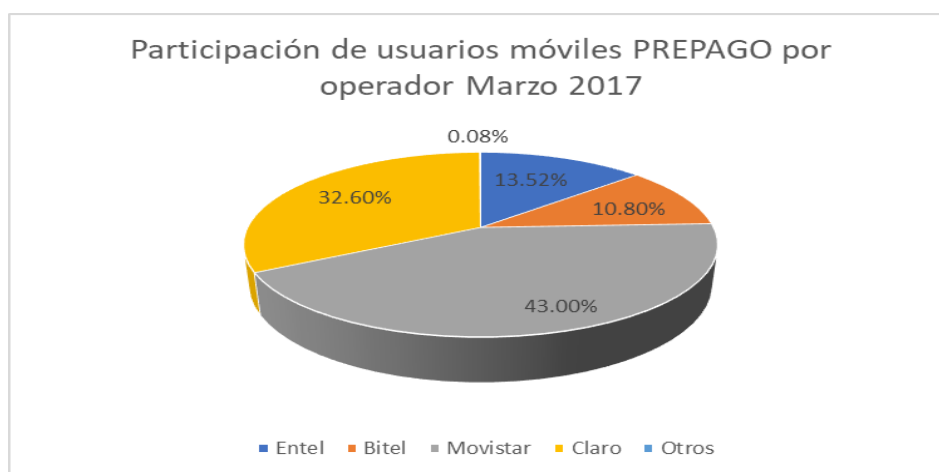


Figura 19. Participación de usuarios móviles Prepago por operador – marzo 2017

SCC gestiona actualmente más del 60% de los servicios de Entel Perú (Postpago, Prepago, Internet Hogar, Back técnico, Back Comercial, Reclamos, entre otros); siendo una de sus plataformas bandera el servicio de Postpago por la

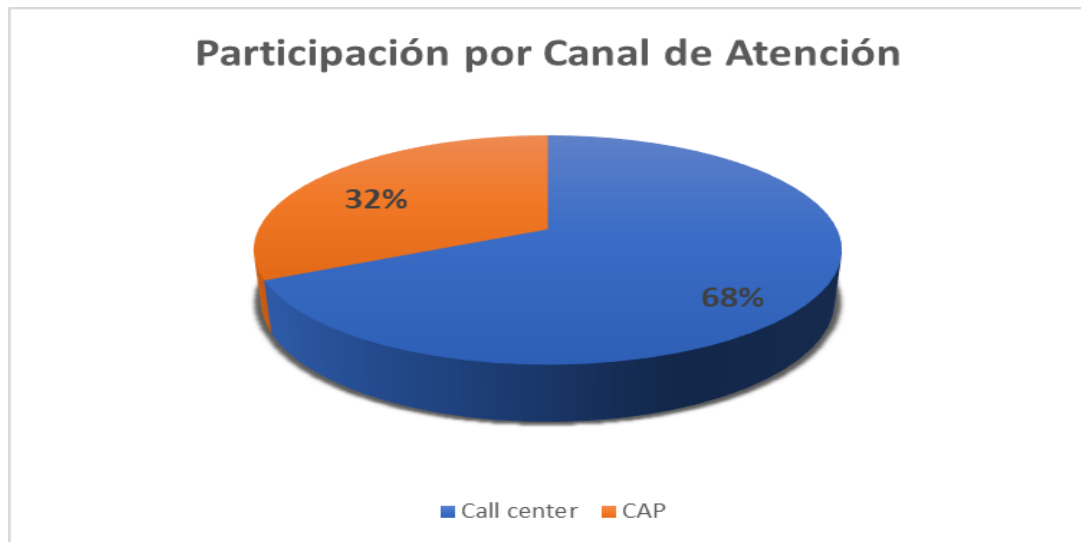


Figura 20. Participación por Canal de atención

rentabilidad que le ofrece.

Ante esta nueva perspectiva SCC concentra su mayor esfuerzo en la Plataforma de Prepago por ser el segmento con mayor cantidad de clientes el cual apalancará el NPS de toda la compañía de Entel Perú. Como se evidencia en la Fig. 21 la plataforma de prepago en los tres (3) primeros meses del año 2021 no alcanzó el objetivo trasado del 50% de NPS, la curva se proyectaba al descenso.

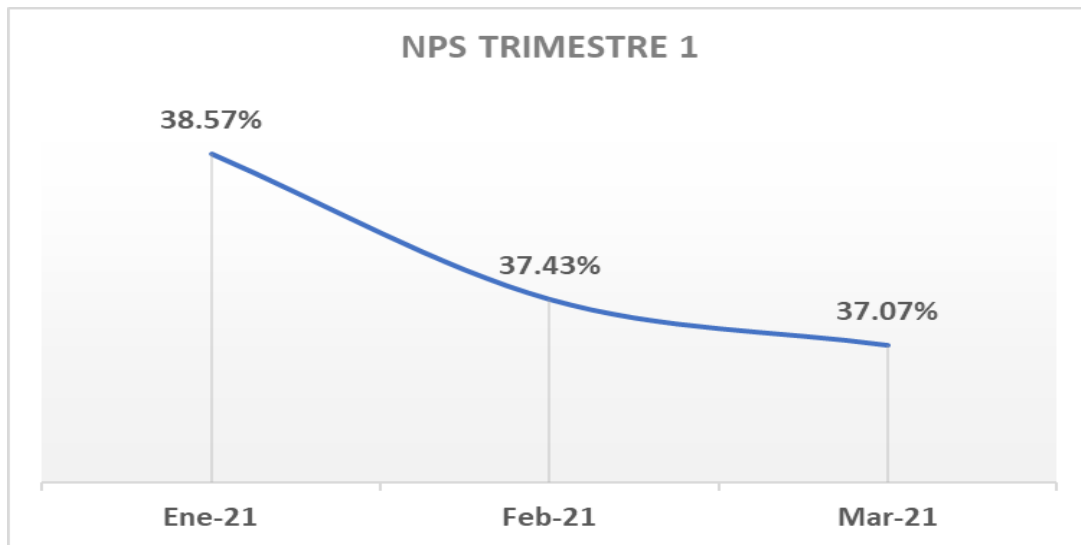


Figura 21. NPS Prepago – Trimestre 1

Limitaciones.

Los limitantes que encontramos en el presente trabajo son:

- Carencia de antecedentes sobre investigaciones referentes a mejoras de NPS.
- Falta de disponibilidad del personal asesor, para realizar capacitaciones fuera de horario.
- Resistencia al cambio por parte del área de formación y capacitación, para reestructurar la malla de capacitación ENTEL.
- Falta de disponibilidad de aulas para llevar a cabo las capacitaciones.
- Presupuestalmente también se tuvo inconvenientes debido al pago de horas extras, por horas de formación a nivel asesor, nivel formador y nivel supervisor.

Justificación.

De acuerdo al cargo desempeñado como Coordinador de Operaciones y bajo contrato en la cláusula PRIMERA, se me faculta en realizar trabajos que impliquen implementar, planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la operación de los servicios del cliente contratante, bajo las premisas de calidad y eficiencia, hacer cumplir con los estándares de calidad pactados con los clientes y organismos responsables y normativos, optimizando costos, entre otros. Es por ello que bajo estas facultades se implementará el presente trabajo, el cual se enfocará en determinar la relación que existe entre el Bajo Índice de Net Promoter Score – NPS y la relación que existe entre la rotación y formación de los RAC's (asesores) del servicio de Entel Prepago de SCC.

Como es de conocimiento los call center en la actualidad son identificados por el grado de satisfacción que brinda a los clientes de sus clientes y esto genera la atracción de nuevos prospectos. Es por ello por lo que los Call Center invierten en la reducción de la rotación de personal y en la formación de estos.

Por diversos estudios toda persona tiene una curva de aprendizaje (concepto que nace en 1885) entre dos a tres meses, la cual en el servicio que hoy es motivo de estudio esta curva no lograba ser ascendente en el tiempo sino plana, debido a la alta rotación del personal que aproximadamente es del 23% por mes, lo que quiere decir que en cuatro (4) meses el 100% del personal tendrá una antigüedad no mayor de 4 meses, afectando los conocimientos acerca del producto y servicio y por ende el %NPS se verá afectado por ambos motivos.

Importancia.

El siguiente trabajo es importante porque nos permitirá:

- Brindar estabilidad laboral de los RACs del servicio de Prepago Entel Perú, evitar la fuga de talento y la alta rotación.
- Reducir los costos variables generados por la baja de personal (Pago de beneficios sociales) y por la contratación/capacitación de nuevo personal.
- Detectar la relación que existe entre la rotación, formación y NPS.
- Rentabilizar el servicio en estudio.
- Tener un modelo gestión para incrementar el NPS.
- Ser la mejor empresa de telecomunicaciones con mejor nivel de aceptación y recomendación en el Perú.
- Mejorar la rentabilidad del servicio.

Metodología.

Para identificar los problemas principales que se pueden suscitar en el servicio de Prepago Entel del Call Center SCC, se realizó el diagrama de Ishikawa, el cual nos permite identificar las causas – efectos de una determinada situación, en este caso, el bajo índice del Net Promoter Score NPS.

Se analizó los siguientes factores:

- Personal: Todo lo relacionado con los asesores (Habilidad, Capacidad, motivación, otros)
- Procesos: Todo lo relacionado a la solución de los inconvenientes que presenten los clientes con el servicio que recibe.

- Producto: Relacionado a la venta del servicio.
- Publicidad: Relacionado con el marketing.

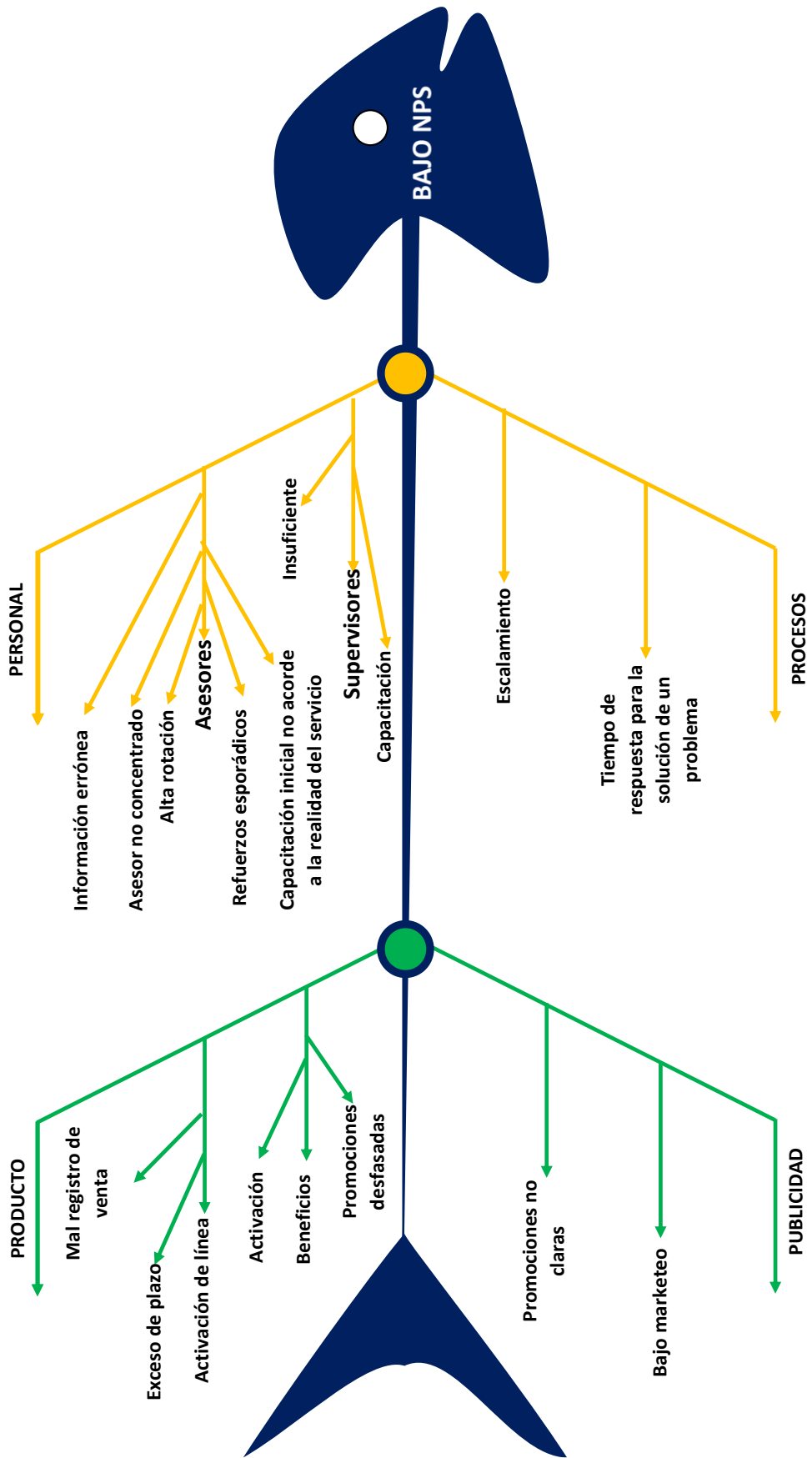


Figura 22. Diagrama de Ishikawa

Luego de identificar los riesgos a través del diagrama de Ishikawa, podremos realizar un análisis más completo, para lo cual calcularemos la probabilidad e impacto de cada riesgo, para luego señalar su criticidad en el diagrama. Para ello, seguiremos los siguientes pasos:

- Evaluaremos la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos: La probabilidad la hallaremos a través de la pregunta “Considerando la escala de valoración despreciable, bajo, moderado, alto o muy alto ¿Cuál es la probabilidad que ocurra?”
- Luego de la valoración brindada, identificaremos el impacto del riesgo. El impacto se evaluará preguntándonos “Si tenemos una incidencia de riesgo y considerando la escala de valoración despreciable, bajo, moderado, alto o muy alto ¿Cuál será el impacto que le traerá a la empresa?”
- Luego de valorizar la probabilidad y el impacto procederemos a utilizar la tabla de conversión que presentamos a continuación y multiplicaremos ambos resultados, a este producto lo llamaremos criticidad.

DEFINICIÓN DE PONDERADOS DE LA MATRIZ					
PROBABILIDAD	DESPRECIABLE (10%)	BAJO (30%)	MODERADO (50%)	ALTO (70%)	MUY ALTO (90%)
	0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
IMPACTO	DESPRECIABLE (10%)	BAJO (30%)	MODERADO (50%)	ALTO (70%)	MUY ALTO (90%)
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8

Tabla 1. Ponderados de Matriz

Por ejemplo, si la valoración de la probabilidad es MODERADO y tenemos un impacto ALTO, ubicaremos ambos resultados en la tabla y procederemos a multiplicarlos.

- Probabilidad MODERADO = 0.5
- Impacto ALTO = 0.4
- CALCULO: $0.5 \times 0.4 = 0.20$
- Hallada la criticidad de los riesgos, procederemos a diferenciarlos por colores a través de la siguiente escala.

CRITICIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
VALORACIÓN	0.18 <> 0.72	0.09 <> 0.14	0.01 <> 0.05
COLOR	ROJO	AMARILLO	VERDE

Tabla 2. Matriz de Valoración

Para nuestro ejemplo anterior, el producto de la multiplicación fue de 0.20, ubicando esta valoración en la tabla, al ubicar el producto en la tabla la lectura que daremos es que la criticidad de mi riesgo es alta.

- Luego de hallar la criticidad pasaremos a ilustrarlo en el diagrama colocando los colores.

Riesgos / Peligros				
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTAJE
Personal - Asesor - Información Errónea	Amenaza	Muy Alto	Muy Alto	0.72
Personal - Asesor - Alta Rotación	Amenaza	Muy Alto	Muy Alto	0.72
Personal - Asesor - Refuerzos esporádicos	Amenaza	Alto	Alto	0.28
Publicidad - Promociones no claras	Amenaza	Bajo	Muy Alto	0.24
Personal - Supervisores - Capacitación	Amenaza	Moderado	Alto	0.20
Producto - Activación de línea - Exceso de plazo	Oportunidad	Bajo	Alto	0.12
Personal - Asesor - Capacitación inicial no acorde a la realidad del servicio	Oportunidad	Moderado	Moderado	0.10
Procesos - Tiempo de respuesta para la solución del problema	Oportunidad	Moderado	Moderado	0.10
Producto - Beneficio - Activación	Amenaza	Bajo	Moderado	0.06
Personal - Asesor - Falta de concentración	Oportunidad	Moderado	Bajo	0.05
Personal - Supervisores - Insuficientes	Oportunidad	Bajo	Bajo	0.03
Procesos - Escalamientos	Oportunidad	Bajo	Bajo	0.03
Publicidad - bajo marketing	Oportunidad	Bajo	Bajo	0.03
Producto - Activación de línea - Mal registro de venta	Oportunidad	Despreciable	Despreciable	0.01
Producto - Beneficio - Promoción desfasada	Amenaza	Despreciable	Despreciable	0.01

Tabla 3. Matriz de Valoración y Criticidad

- Teniendo los datos obtenidos de la valorización, criticidad hallada en la matriz, lo graficaremos en el Diagrama de Ishikawa.

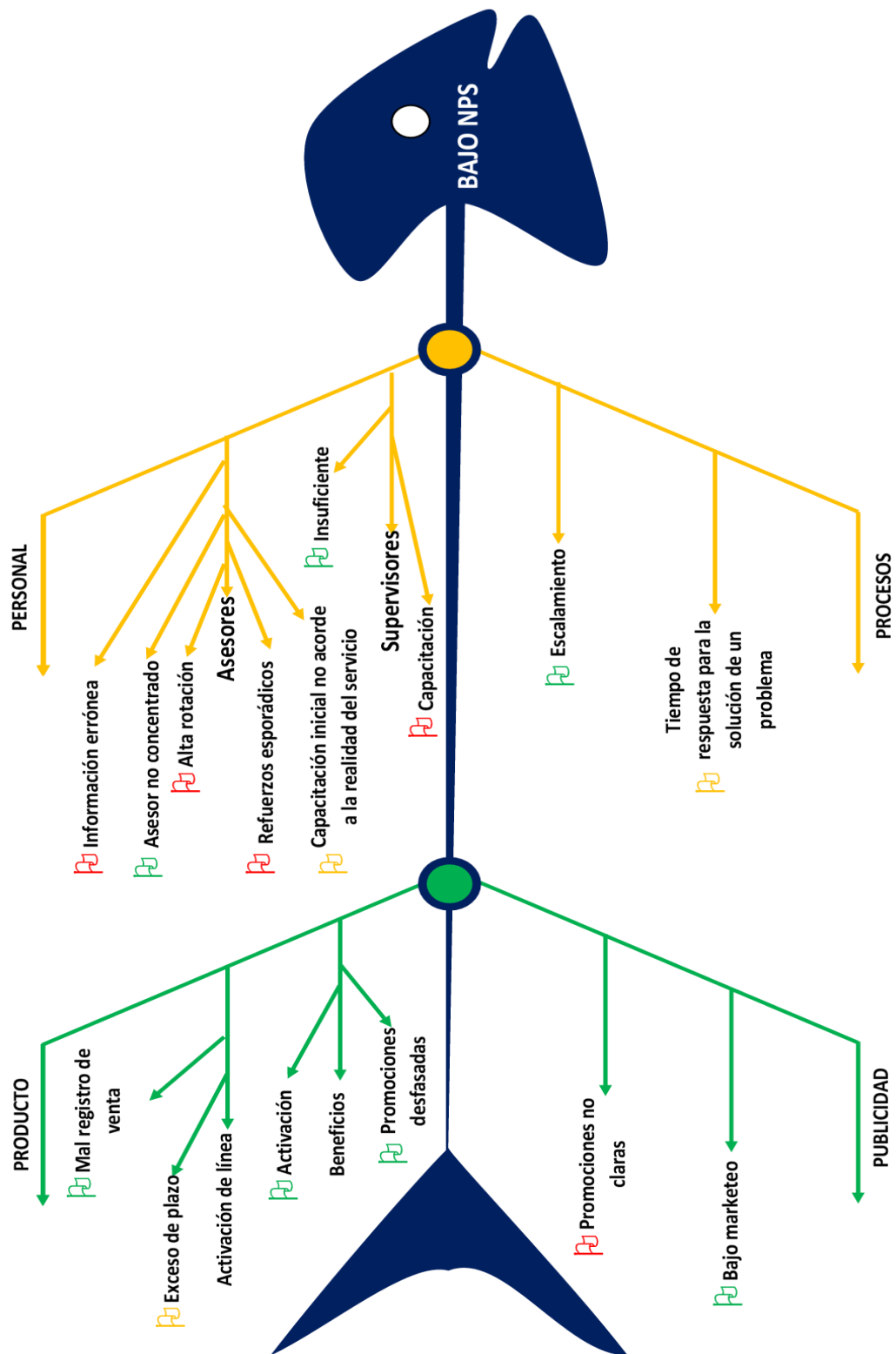


Figura 23. Diagrama de Ishikawa Valorizado

Del diagrama de Ishikawa, se desprende que la variable personal toma preeminencia cuando el sistema de capacitación no es el óptimo esperado; sumado a ello la alta tasa de rotación, generan en conjunto la degradación del Net Promoter Score (NPS).

Asimismo, la variable publicidad juega un papel importante en la obtención de un NPS favorable, debido a que, si las promociones no son claras, el usuario tendrá la percepción que vendemos publicidad engañosa al momento que el asesor le explique correctamente la promoción.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal implementar el plan integral que nos permita reducir el porcentaje de rotación, mejorar los sistemas de formación y por ende nos permita mejorar el NPS. Para este plan tendremos dos pilares fundamentales, uno de ellos es la retención de personal y el otro es la formación del personal, ambos pilares sostendrán en el tiempo el NPS de la Plataforma Prepago.



Figura 24. Pilares del NPS
Elaboración propia

Para elaborar el plan integral deberemos reconocer cuales son nuestras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con la cuales cuenta la plataforma de Entel Prepago, para ello construiremos un FODA el cual nos permitirá

diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito el proyecto.

- Fortalezas: Dentro de las fortalezas de la plataforma de Prepago tenemos:
 - Cuenta con el 100% de las PCs asignadas en perfecto estado, cumpliendo el requerimiento del Cliente contratante (Entel).
 - Cuenta con un local ubicado en una zona céntrica del Centro de Lima “Jr. Chota cruce con Av. España”.
- Oportunidades: las oportunidades de la plataforma son:
 - Oportunidad de mejora en KPIs contractuales NPS.
 - Oportunidad de fidelización de RR.HH. (rotación)
 - Oportunidad de mejorar en sistema de capacitación y tener personal capacitado.
- Debilidades: Dentro de las debilidades tenemos:
 - Recurso Humano no capacitado correctamente.
 - No cuenta con un programa de inducción a la plataforma.
 - Personal no comprometido con la plataforma.
 - Personal con habilidades blandas poco desarrolladas.
- Amenazas: Dentro de las fortalezas de la plataforma de Prepago tenemos:
 - Competencia.
 - Alta rotación.

- Bajo nivel de NPS.

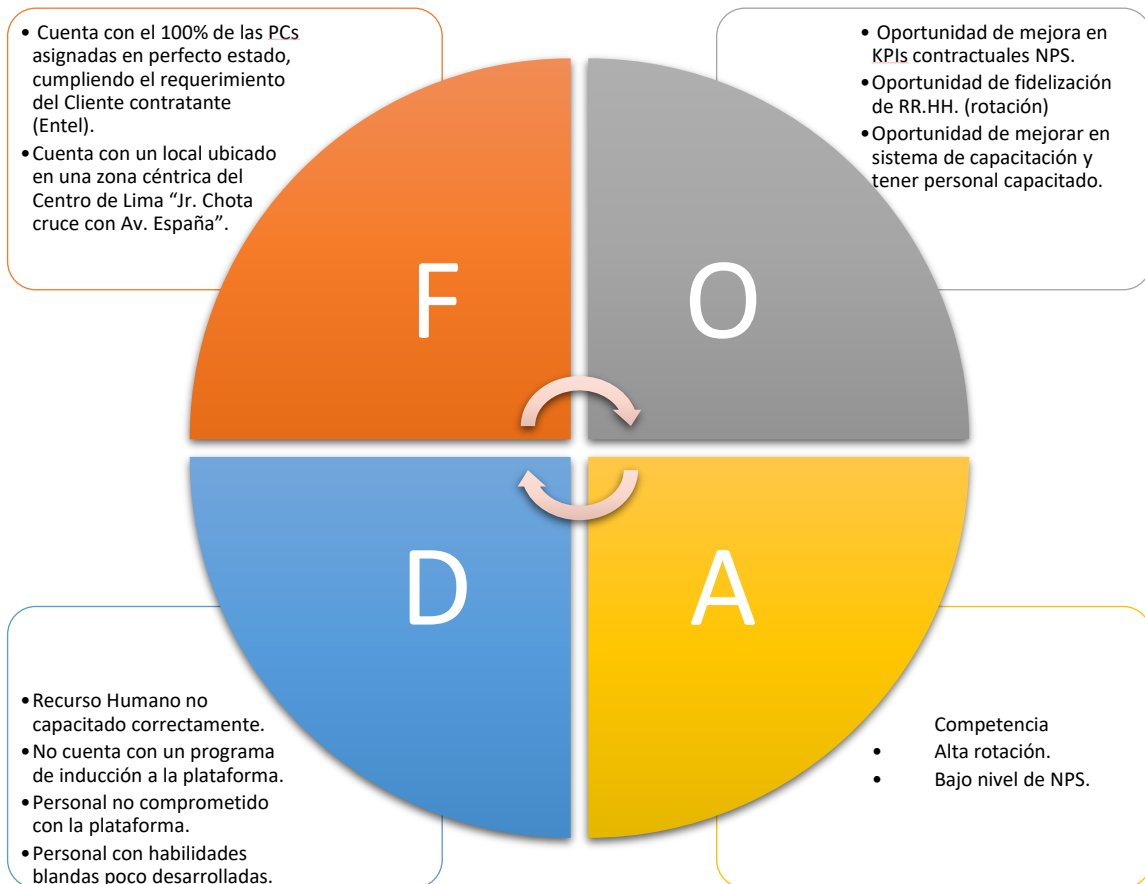


Figura 25. Matriz FODA

Luego de realizar nuestro FODA, ubicaremos nuestras estrategias en la matriz del mismo nombre y plantearemos las alternativas de solución.

Estrategias - MATRIZ DAFO / FODA		
<p>DAFO</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Oportunidad de mejora en KPIs contractuales NPS.</p> <p>Oportunidad de fidelización de RR.HH. (rotación)</p> <p>Oportunidad de mejorar en sistema de capacitación y tener personal capacitado</p>	<p>Amenazas</p> <p>Competencia.</p> <p>Alta rotación.</p> <p>Bajo nivel de NPS</p>
	<p>Fortalezas</p> <p>Cuenta con el 100% de las PCs asignadas en perfecto estado, cumpliendo el requerimiento del Cliente contratante (Entel).</p> <p>Cuenta con un local ubicado en una zona céntrica del Centro de Lima "Jr. Chota cruce con Av. España".</p>	<p>Estrategias OFENSIVAS</p> <p>1 Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción interna</p> <p>2 Implementar laboratorios de capacitaciones donde los asesores cuenten con todos los aplicativos correspondientes a su gestión y puedan realizar roleplay.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Recurso Humano no capacitado correctamente.</p> <p>No cuenta con un programa de inducción a la plataforma</p> <p>Personal no comprometido con la plataforma</p> <p>Personal con habilidades blandas poco desarrolladas</p>	<p>Estrategias REORIENTACIÓN</p> <p>1 Pre pago, la cual conlleve a que los asesores identifiquen el causa raíz y a la vez incluir talleres de habilidades blandas.</p> <p>2 Realizar ciclos de capacitación constantes.</p>	<p>Estrategias SUPERVIVENCIA</p> <p>1 Certificar a los asesores al termino de cada módulo de capacitación, con la finalidad de especializarlos en Atención al Cliente.</p> <p>2 Crear la escuela de Formación de Asesores en Ventas, Atención al cliente y Back Offices</p>

Tabla 4. FODA Cruzado

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la Plataforma de Prepago y teniendo en cuenta las circunstancias, problemas presentados, señalaremos las alternativas de solución las cuales son complementarias entre sí:

Alternativas de Solución

Alternativa 1 – Encuesta de Clima Laboral.

Dentro de la primera alternativa de solución planteada apunta a determinar las posibles causas de la rotación de personal. Esta encuesta consta de tres (3) segmentos:

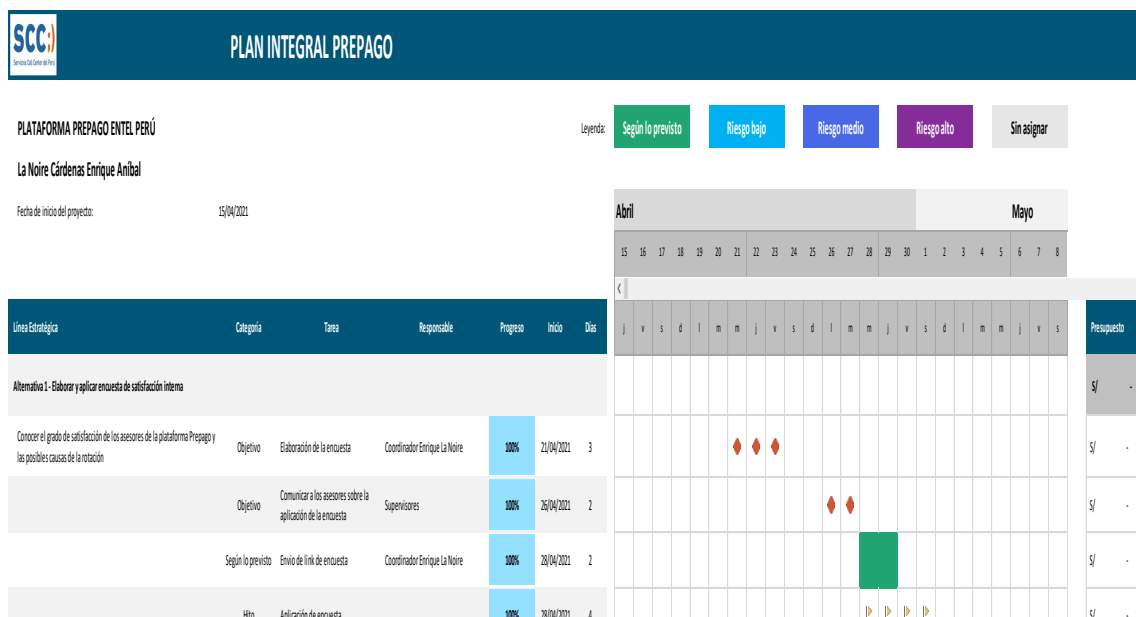
- En el primer segmento recabamos información general de los asesores como: la edad, sexo, supervisor a cargo, condición laboral y si actualmente se encuentran estudiando.
- El segundo segmento está centrado en las posibles causas de la deserción del personal asesor como: preferencia por rango de turnos, feedback de parte de los supervisores, la comunicación entre asesor – supervisor, favoritismo.
- Finalmente, el tercer segmento de la encuesta se basa en analizar a través de dos preguntas la probabilidad de que los asesores en el corto plazo puedan renunciar a la plataforma y el motivo de esta.



Anexo 1 Encuesta de Clima Laboral

Dentro de las características de la encuesta a aplicarse se considerará los siguientes puntos:

- Se aplicará al 100% del personal asesores (Full time y Part time).
- Se hará durante dos días la comunicación de la importancia de la encuesta.
- La encuesta será elaborada a través del Google Drive Formularios.
- Se enviará el link de la encuesta al 100% de los asesores a sus celulares (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAN45Q9I_-M7D6dJM5yMfF0qy86ZoBik3_XGwvi3XjgBG2Xw/viewform?usp=sf_link).
- Lo podrán realizar desde sus celulares, en las PCs de la oficina, desde la comodidad de sus domicilios.
- La encuesta estará disponible durante 5 días (lunes a viernes).
- El costo para la implementación de esta alternativa es de S/0.00, debido a que se contará con los propios recursos de la propia plataforma.



Anexo 2 Alternativa 1

Alternativa 2 – Implementación de Laboratorios de Capacitación.

Para esta segunda alternativa de solución planteada apunta a la implementación de laboratorios que permitan afianzar los conocimientos teóricos a través de llamadas reales, a este periodo lo denominaremos On-the-job Training o OJT.

Para poder creación de laboratorios para la implementación del periodo de OJT deberemos realizar el siguiente procedimiento:

- Ingresar solicitud (generar ticket) para la verificación de CRM para el laboratorio 1.
- Ingresar solicitud (generar ticket) para la verificación de accesos a audios para el laboratorio 1.
- La respuesta para ambos tickets tiene una duración de 3 días hábiles.
- Luego de recibir la respuesta a los tickets se tiene 24 horas para el pase a producción, es decir, para la verificación.
- Completada la verificación, el área de sistemas enviará el informe técnico con el análisis de lo encontrado en la verificación.
- Luego del informe técnico, se debe solicitar la Aprobación para la implementación del laboratorio para el OJT a la Gerencia de Operaciones, la cual tiene un plazo de 4 días hábiles.
- Implementación de Laboratorio OJT, la cual tiene un periodo de duración de 3 días calendarios.
- Luego de la implementación se procederá a realizar las pruebas piloto, duración 1 día.

- Ejecución de Laboratorio a partir del 01/06
- El costo para la implementación de esta alternativa es de S/475.00, debido a que el área de operaciones brindará por 5 días a 3 asesores propios de la plataforma quienes actualmente tienen su NPS por encima del objetivo en los últimos 6 meses; respecto a los demás gastos o costos SCC cuenta con:
 - Área de Sistema e implementación.
 - Laboratorio 1 – Infraestructura.
 - 25 PCs.
 - 25 Headphone.
 - 2 facilitadores (Área de Capacitación)
 - 3 apoyos (Área de Operaciones)
 - que el recurso humano (área de sistemas) para la implementación es propio de SCC, además de considerar que se cuenta con la infraestructura del laboratorio y las PCs que se contará con los propios recursos de la propia plataforma.

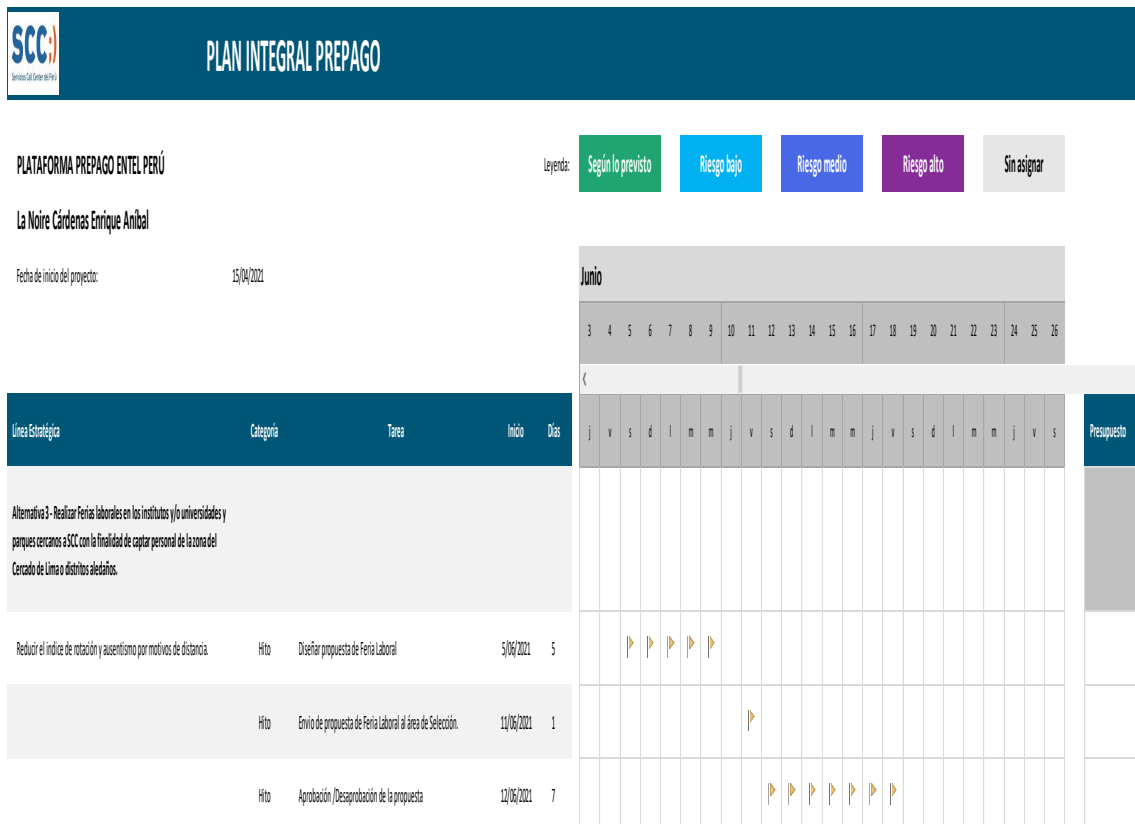
Línea Estratégica	Categoría	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Días	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	Promedio
Alternativa 2 - Implementar laboratorios de capacitaciones donde los asesores cuenten con todos los aplicativos correspondientes a su gestión y puedan realizar roleplay.																															S/ 475.00
Implementar el primer laboratorio ROLEPLAY	Hito	Verificar accesos a CRM - Ingreso de Solicitud		0%	15/05/2021	3																									S/ -
	Hito	Verificar accesos a CRM - Respuesta de Ingreso de Solicitud		0%	18/05/2021	1																									S/ -
	Hito	Verificar accesos a CRM - Paso a Producción		0%	20/05/2021	1																									S/ -
	Hito	Verificar accesos a Audio - Ingreso de Solicitud		0%	15/05/2021	3																									S/ -
	Hito	Verificar accesos a Audio - Respuesta de Ingreso de Solicitud		0%	18/05/2021	1																									S/ -
	Hito	Verificar accesos a Audio - Paso a Producción		0%	20/05/2021	1																									S/ -

Anexo 3 Alternativa 2

Alternativa 3 – Realización de Ferias laborales.

El realizar ferias laborales en los institutos, universidades y/o parques cercanos a SCC nos permitirá captar personal de la zona del Cercado de Lima y/o distritos aledaños; pero esta alternativa directamente no depende del área de operaciones sino del área de reclutamiento y selección, por lo cual se enviará la propuesta elaborada.

- Diseño de propuesta.
- Envío de la propuesta al área de Reclutamiento y Selección.
- Aprobación/Desaprobación de la propuesta.
- De ser aprobada la propuesta es el área de Reclutamiento y Selección quien implementará dicha actividad, bajo los plazos que el área vea conveniente.



Anexo 4 Alternativa 3

Alternativa 4 - Asignación de Turnos Fijos.

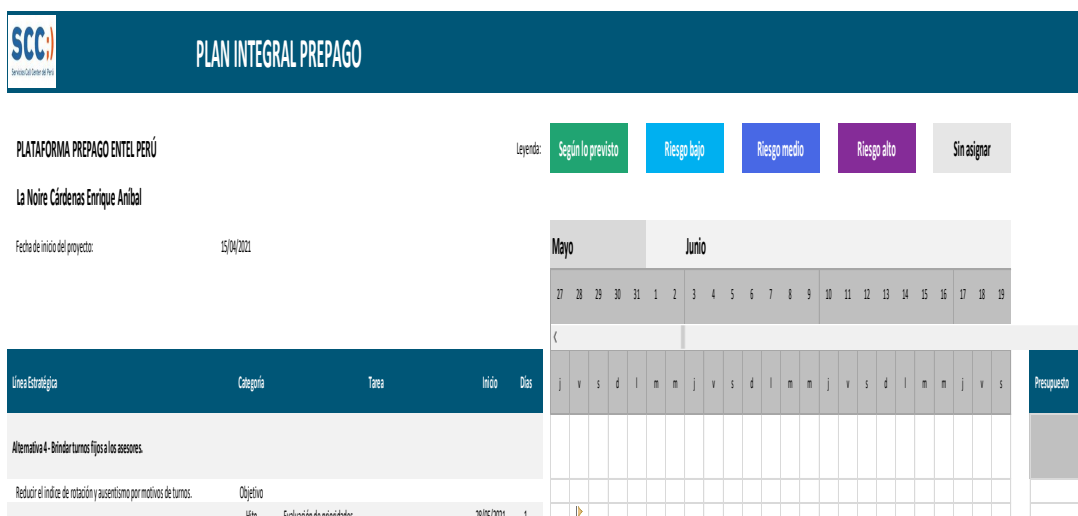
Para la presente alternativa se tendrá como base la encuesta realizada en la alternativa 1, teniendo como prioridad a los asesores que:

- Estén en Institutos/Universidades
- Tengan Carga Familiar.
- Motivos de Salud.

Luego de la prioridad se empezará con la programación de turnos llenado los turnos en la siguiente escala:

- Turno Tarde 12:00 – 15:15
- Turno Mañana 06:00 – 10:00
- Turno Intermedio 10:15 – 11:45
- Disponibilidad total.

Para esta propuesta el costo es de S/ 0.00 debido a que la programación de turnos depende netamente de la operación.



Anexo 5 Alternativa 4

Alternativa 5 - Modificación de la malla de formación inicial.

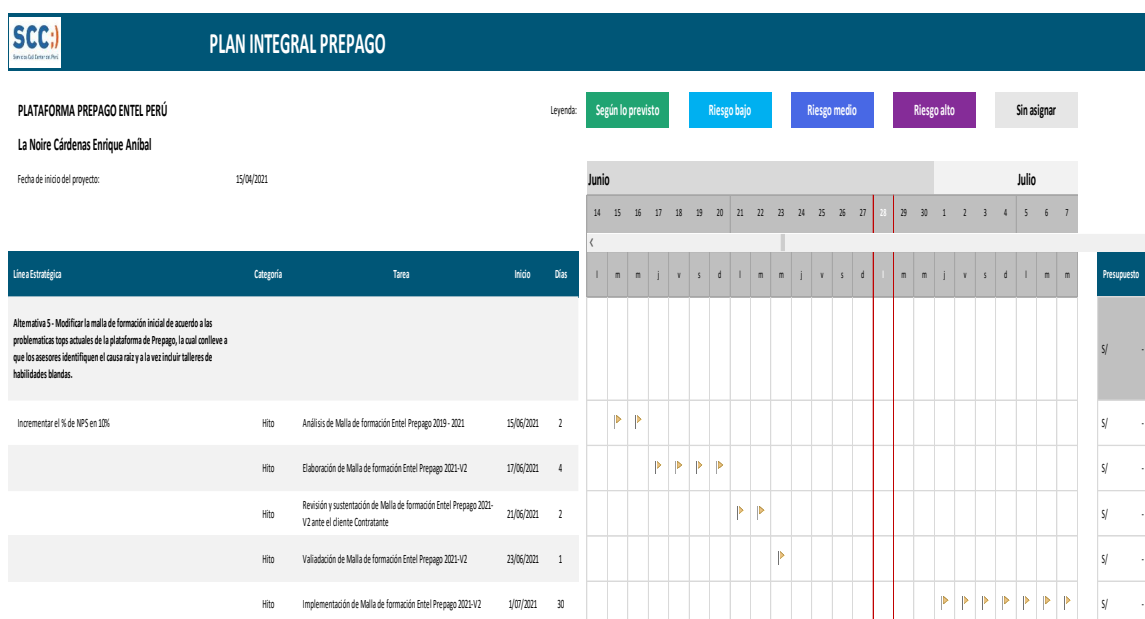
La modificación de la malla de formación inicial de acuerdo con las problemáticas TOP actuales de la plataforma PREPAGO nos permitirá que los asesores identifiquen la causa raíz, además la inclusión de talleres de habilidades blandas, por ello se plantea en primera instancia revisar, analizar la malla de formación versión 2019 – 2021; luego de dicho análisis se empezará con la modificación de las temáticas y/o bloques temáticos teniendo más horas de formación aquellas consultas top identificadas. Luego de la actualización de malla de formación se sustentará ante nuestro cliente contratante ENTEL el motivo de esta, de ser aprobada se pondrá en marcha en la primera capacitación más cercana a brindarse.

Para mejorar el nivel de formación del personal asesor de prepago nos reuniremos con el área de Formación y Capacitación con la finalidad de revisar la malla de temas que se imparten en la capacitación inicial y continua. Previa a esta reunión como área de operaciones se realizó el análisis de la malla teniendo las siguientes observaciones (véase anexo 10):

- Temáticas desactualizadas desde el 2008, fecha en la que iniciaron las gestiones de Prepago en SCC.
- Material desactualizado, al tener una malla desactualizada por ende el material elaborado también se encontraba desactualizado.
- El orden de importancia de los módulos no iba acorde con las consultas top diarias de los clientes.
- Los tiempos que duraban los módulos eran muy altos para su realización, encontrándose tiempos muertos durante la capacitación.

- Dentro de todo el ciclo de capacitación no se trabajaban habilidades blandas por los tiempos de entrega del personal.
- Malla actual consta de 21 días de teoría, por 6 horas de formación por día.

Ahora bien este refuerzo también conlleva a la plataforma a tomar decisiones fundamentales para el cumplimiento del objetivo trazado, es por ello que aquellos asesores que desapruében por primera vez un módulo, tenía la opción de volver a repetir el módulo hasta 2 veces adicionales, de no aprobar con nota mayor o igual a 15 en estas dos oportunidades adicionales, los asesores serían removidos a servicios o plataformas con menor complejidad de gestión y en otros casos tomar la decisión de desvincular a los asesores por bajo rendimiento y perfil no adecuado.



Anexo 6 Alternativa 5

Alternativa 6 - Realizar ciclo de capacitaciones constantes.

Al ser aprobada la malla de formación 2021 – V2 se empezará a programar el ciclo de capacitación continua a la cual llamaremos periodo de “INCUBADORA”,

programa en el cual los asesores pertenecientes a la plataforma con más de un día de gestión tendrán que ser capacitado y evaluado por módulos. Aquellos asesores que desaproveben por primera vez un módulo tendrán la opción de repetir el módulo hasta 2 veces adicionales con la finalidad de no ser desvinculado de la empresa.

Para aprobar cada módulo impartido los asesores deberán obtener una nota mayor o igual a 15.

Luego de aprobar un módulo nuestro cliente contratante que para este caso es ENTEL PERÚ certificará a cada uno de nuestros asesores aprobados. Esta certificación constará en un certificado que acredite el conocimiento y aprobación del módulo, el cual le será de mucha utilidad a nuestro asesor para postular a un servicio de mayor envergadura o complejidad o también para ser asesor de los centros de atención presencial.

Para el caso de aquellos asesores que no aprueben los módulos luego de las 2 opciones adicionales de formación deberán ser desvinculados o removidos a servicios menos complejos.

Cada módulo de formación para el proyecto “INCUBADORA” tendrá las siguientes características para cubrir el 100% del personal.

Horas Impartidas	02:00:00
Grupos por día	4
Q asesores por grupo	7
Total de Asesores Capacitados por día	28
Total de Asesores Prepago	139
Total de días a capacitar	5

PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ

Leyenda: Según lo previsto Riesgo bajo Riesgo medio Riesgo alto Sin asignar

La Noire Cárdenas Enrique Aníbal

Fecha de inicio del proyecto: 15/04/2021

Linea Estratégica	Categoría	Tarea	Inicio	Días	Julio																															Presupuesto				
					10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2												
					s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l					
Alternativa 7 - Certificar a los asesores al término de cada módulo de capacitación, con la finalidad de especializarlos en Atención al Cliente.																																						\$/	-	
		Certificar al 100% de los asesores de la Plataforma Prepago	Hito	Certificación del Módulo 1	11/07/2021	1																																\$/	-	
			Hito	Certificación del Módulo 2	18/07/2021	1																																	\$/	-
			Hito	Certificación del Módulo 3	25/07/2021	1																																	\$/	-
			Hito	Certificación del Módulo 4	1/08/2021	1																																	\$/	-

Anexo 8 Alternativa 7

Alternativa 8 – Creación de la Escuela de Asesores.

El crear una escuela de Formación para asesores en Ventas, Atención al cliente y back office deberemos presentar y sustentar ante la Gerencia General la importancia de esta escuela; los beneficios que nos traería ante nuestros más cercanos competidores.

Luego de presentar el proyecto de la Escuela de Formación de Asesores esta pasará a ser implementada por el área de Formación de SCC.

PLAN INTEGRAL PREPAGO

PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ

La Noire Cárdenas Enrique Anibal

Fecha de inicio del proyecto: 15/04/2021

Leyenda: Según lo previsto Riesgo bajo Riesgo medio Riesgo alto Sin asignar

Agosto

5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
<																							

Línea Estratégica	Categoría	Tarea	Inicio	Días	j	v	s	d	l	m	j	v	s	d	l	m	j	v	s	d	l	m	j	v	s	Presupuesto	
Alternativa 8 - Crear la escuela de Formación de Asesores en Ventas, Atención al Cliente y Back Offices																											
Implementar la escuela de Formación de Asesor	Hito	Diseñar la propuesta de la Escuela de Formación de Asesores	5/08/2021	5																							
	Hito	Presentación de la propuesta a la Gerencia General de Operaciones	10/08/2021	1																							

Anexo 9 Alternativa 8

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo analizaremos los resultados obtenidos en las alternativas de solución planteadas en el capítulo IV; cabe resaltar que no todas las alternativas señaladas podrán ser analizadas, debido al corto tiempo que se tienen para la sustentación del presente trabajo de suficiencia profesional; para estos casos realizaremos una proyección de los posibles resultados y quedará en potestad de la empresa en estudio la culminación de estas.

Análisis de Resultados

Análisis de Resultados Alternativa 1

La alternativa 1 Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción interna que tiene como objetivo el incrementar el grado de satisfacción de los asesores de la plataforma Prepago en 15% y reducir el porcentaje de rotación al 5%, fue ejecutada la encuesta de acuerdo con el Gantt planificado (véase anexo 2) sin inconveniente alguno; cabe resaltar que el 100% del personal perteneciente a la plataforma desarrolló la encuesta; de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

- Se identificó que de 139 asesores que conforman la plataforma de Entel Prepago el 35% de los asesores fluctúan entre las edades de 18 a 23 años, el 22% entre 24 a 29 años y el tercer grupo más representativo es el de 42 años a más con 20%; de dichos resultados obtenidos podemos concluir que la plataforma de Prepago está compuesta en su mayor parte por asesores muy jóvenes que no exceden los 30 años.

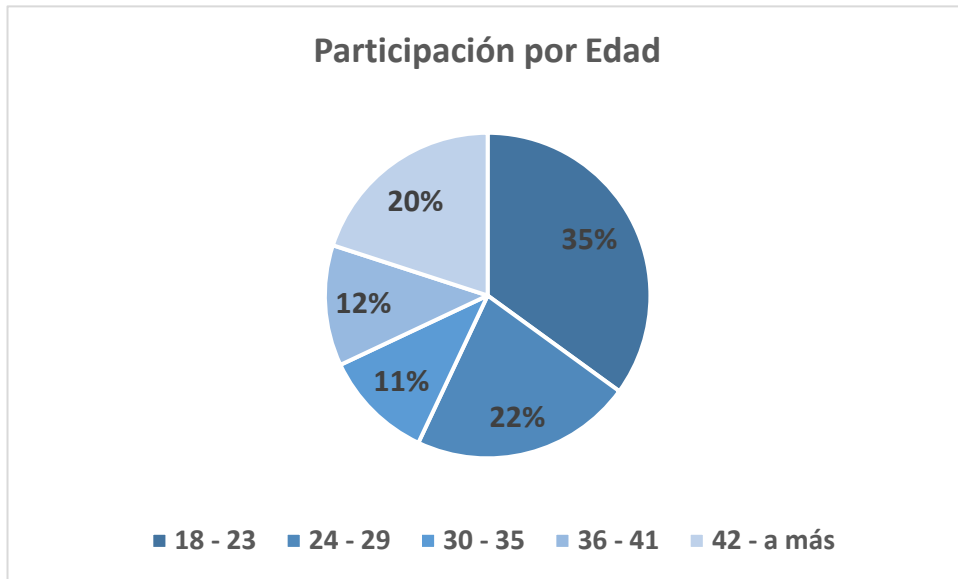


Figura 27. Pregunta 1 "Participación por Edad"

- Se identificó que la plataforma de Entel Prepago está compuesta por el 60% de personal varón y el 40% mujer.

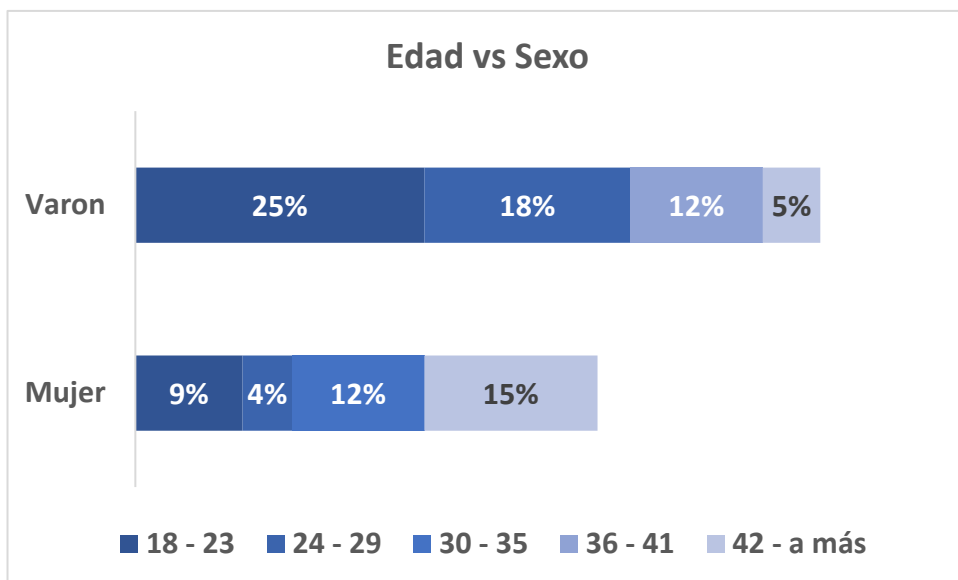


Figura 26 - Edad vs Sexo

- Otro punto importante que pudimos identificar en la encuesta a través de la pregunta 3 y la pregunta 4, es la distribución de

personal que se tenían en los equipos de supervisores, notándose una distribución dispareja en tres (3) equipos en cantidad y condición laboral. Además de contar con una participación del 80% de personal bajo la condición laboral full time el cual gestiona ochos (8) horas y posee 45min de refrigerio; mientras que el 20% es personal de condición Part time gestionando 3.55 horas.

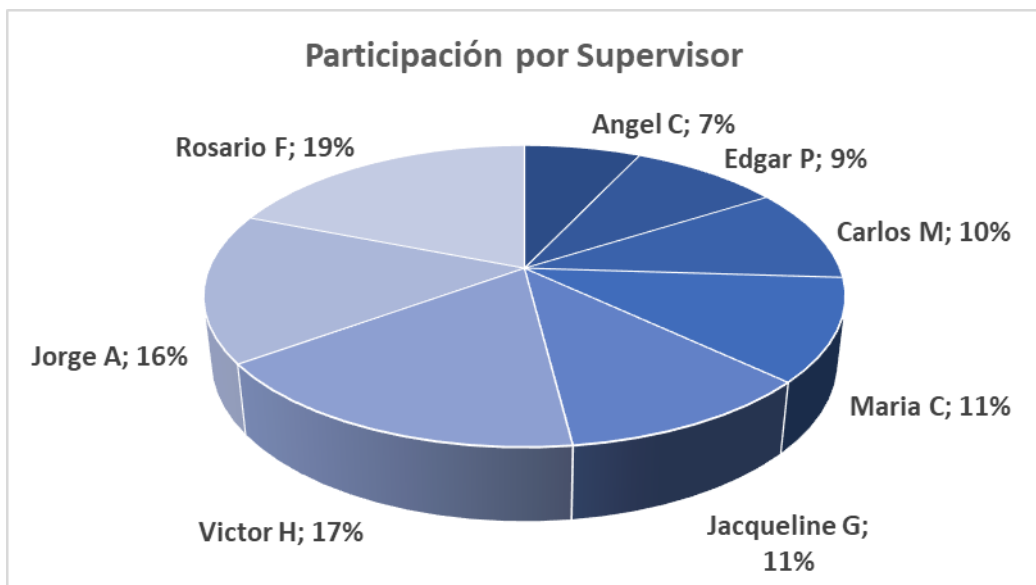


Figura 29. Pregunta 4 "Participación por Supervisor"

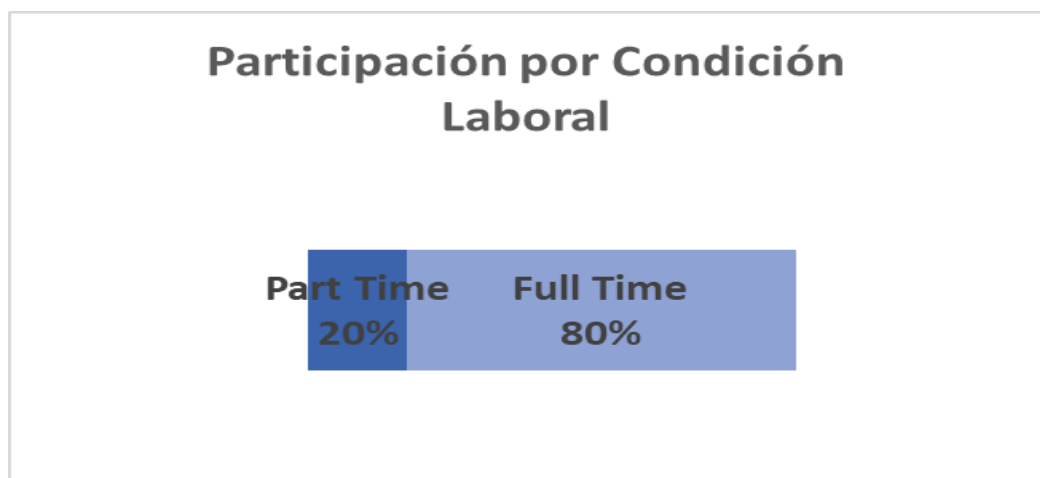


Figura 28. Pregunta 3 "Participación por condición laboral"

Luego de los datos generales recolectados en la primera parte de la encuesta, pasamos a realizar preguntas direccionadas a conocer más del día a día de los asesores y sus preferencias.

- A través de la pregunta 5 logramos identificar que el 64% de nuestro personal se encontraba cursando estudios superiores o técnicos. Esta pregunta nos permitió darnos cuenta de un primer posible motivo de insatisfacción en el clima laboral y que como consecuencia generaba una posible deserción. Además, que el 49% del personal que estudio se encuentra gestionando como personal full time y que al ser un servicio que tiene horarios cambiantes estos no se adaptan a los turnos.

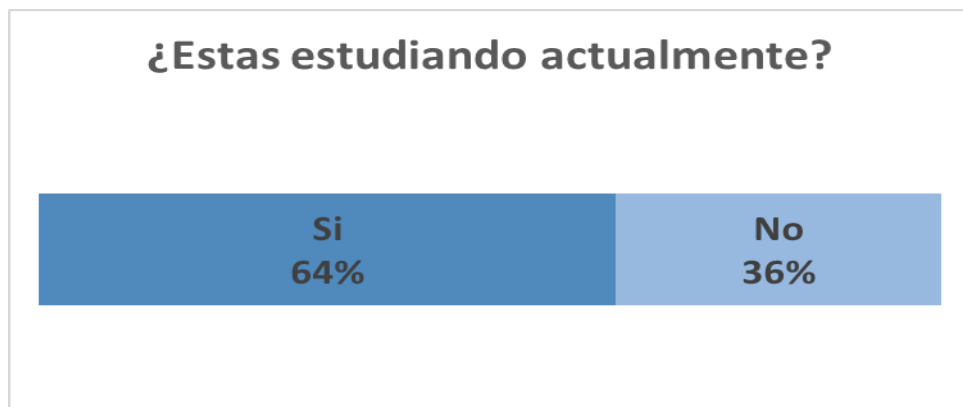


Figura 30. Pregunta 5 "¿Estas estudiando actualmente?"

- En la pregunta 6 evaluamos el grado de aceptación de contar con un turno fijo que les facilite realizar otro tipo de actividades. De esta pregunta tenemos que el 72% de los asesores respondieron que SI prefieren un rango horario en el cual al término de su gestión les permita realizar otro tipo de actividades, ya que los turnos actuales son rotativos mensualmente y no les permite programarse. Asimismo, se tiene un

20% que se encuentra dubitativo en contar con un turno estable y por último existe un 8% que no le gustaría tener un turno fijo.

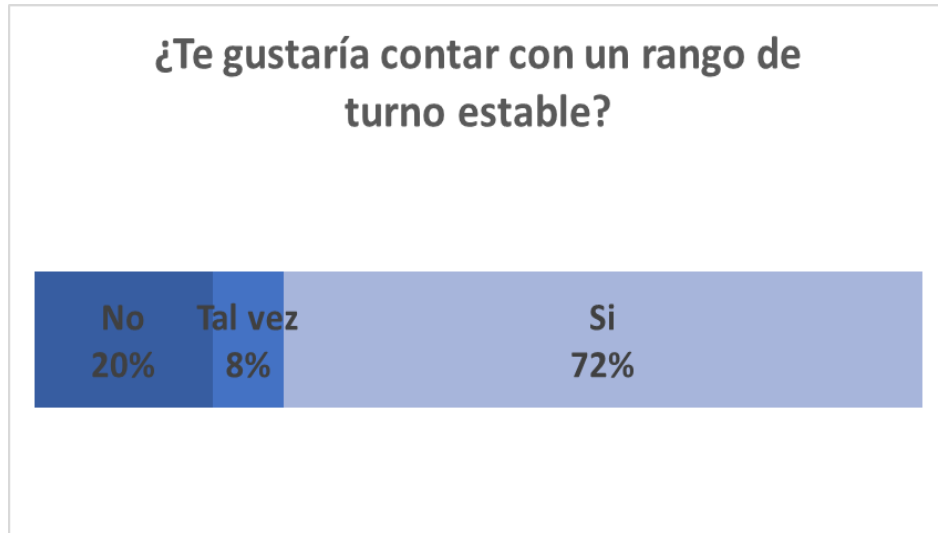


Figura 31. Pregunta 6 "¿Te gustaría contar con un rango de turno fijo?"

- La pregunta 7 aplicada en la encuesta, está anexada para aquellos asesores que respondieron SI en la pregunta 6; del cual tenemos que de los 100 asesores que prefieren tener un rango de turno estable, tenemos que el 56% prefieren el rango Turno mañana teniendo como hora de ingreso desde las 06:00 y siendo el último turno de ingreso a las 10:00, también existe un 22% de asesores que prefieren el turno intermedio y otro 22% prefieren el turno noche según los rangos establecidos.

Cabe resaltar que el 96% de los asesores que se encuentra estudiando desea un rango horario estable.

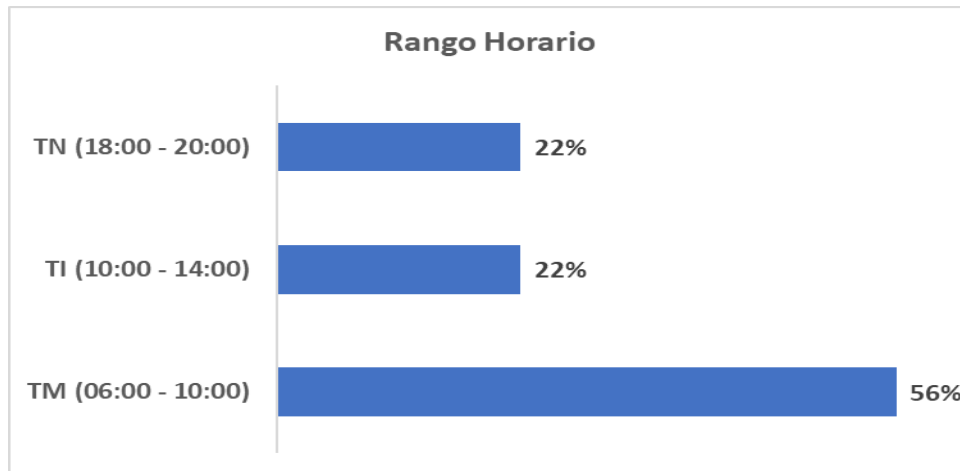


Figura 32. Pregunta 7 "Rango de Preferencia"

- En la pregunta 8 consultamos a los asesores sobre el trabajo en equipo y la relación con sus supervisores, para ello se planteó la pregunta ¿tu supervisor se reúne con el equipo para brindarle puntos de mejora? El 60% de los asesores indica que los supervisores no se reúnen con sus equipos para brindarles puntos de mejora y/o feedback.

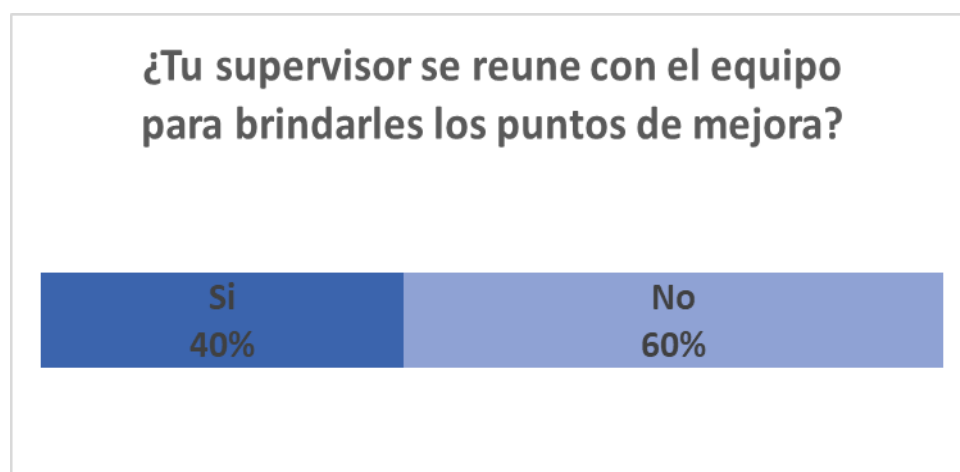


Figura 33. Pregunta 8 "¿Tu supervisor se reúne con el equipo para brindarles puntos de mejora?"

- En base a la pregunta 9 ¿Cómo calificas la comunicación de tu supervisor con el equipo? El 59.71% de los asesores lo califica entre pésimo y malo, índice que nos refleja diversos motivos como empatía, confianza, trabajo en equipo, entre otros que carecen los supervisores para poder llegar a sus asesores. Ahora bien, existe un 20.14% que califica como regular; este indicador si no se corrige inmediatamente puede convertirse en una calificación malo o pésimo y con ello estaríamos frente a un problema más complicado donde recuperar la imagen del equipo se volverá complicado. Asimismo, el 20.14% que nos califica como bueno debemos como equipo cuidarlo e indagar cuales fueron los factores que los llevaron a calificar.



Figura 34. Pregunta 9 "¿Cómo calificas la comunicación de tu supervisor con el equipo?"

- En la pregunta 10 consideramos conveniente preguntar si ¿sientes que tu supervisor tiene favoritismo con algún miembro del equipo?, respondiendo el 100% de los asesores que SI, esto refleja por qué la comunicación entre supervisor y asesor está desquebrajada.
- En la pregunta 11 notamos el grado de satisfacción de los asesores con la empresa, ante la pregunta si te ofrecieran un trabajo similar al actual, con la misma remuneración ¿renunciarías?, a esta los asesores respondieron en un 80% que sí dejarían la empresa ante una oportunidad laboral bajo las mismas condiciones económicas. Y ante una siguiente pregunta sobre los motivos por los cuales dejarían la

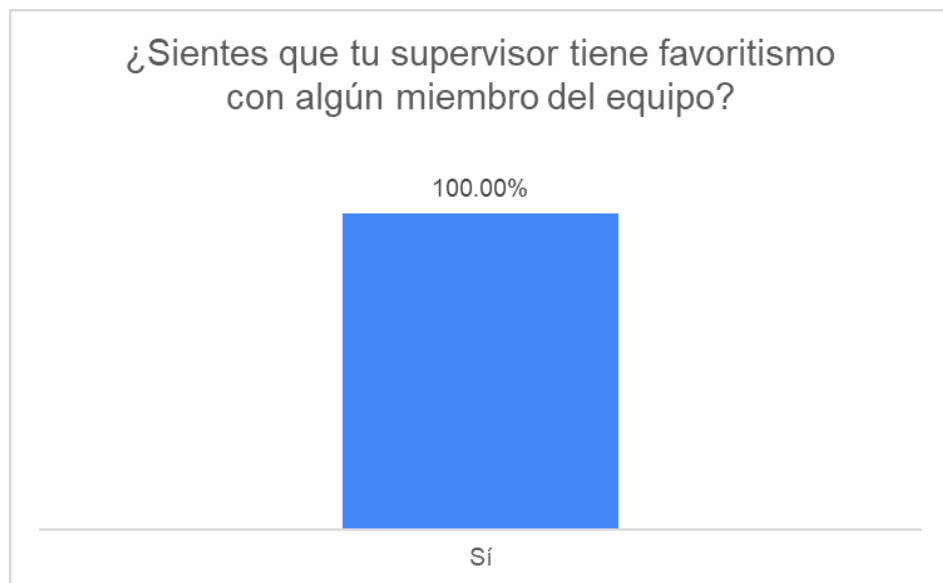


Figura 35. Pregunta 10 "¿Sientes que tu supervisor tiene favoritismo con algún miembro del equipo?"

empresa, estos contestaron que el motivo principal son los turnos, los cuales no se adaptan a sus necesidades (estudios, familia, otro trabajo), como segundo motivo principal contestaron que es porque no tienen capacitaciones constantes. Ahora existe un sector que indica que dejarían la empresa por motivos netamente controlables por parte de

los supervisores (favoritismo, Interés por el desarrollo del asesor o por bajo clima laboral).

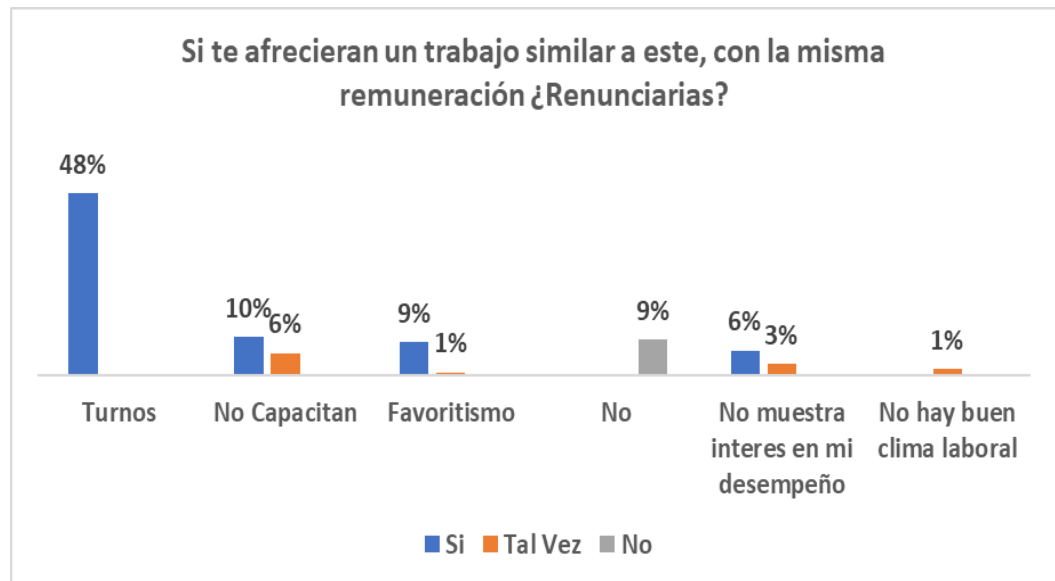


Figura 36. Pregunta 11 "Si te ofrecieran un trabajo similar a este, con la misma remuneración ¿Renunciarías?"

1.1. Análisis de Resultados Alternativa 2

La alternativa 2 Implementar laboratorios de capacitaciones donde los asesores cuenten con todos los aplicativos correspondientes a su gestión y puedan realizar roleplay, esta alternativa tiene como objetivo la implementación del primer laboratorio ROLEPLAY, la cual está siendo evaluada su factibilidad por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General de SCC, con la finalidad de poder implementarla en el menor tiempo posible.

Esta alternativa de solución al ser presentada a la Gerencia de Operaciones sufrió algunas modificaciones a la idea inicial, tales como:

- Asignar un grupo de 5 asesores por coach.

- Cada coach recibirá una bonificación en base a los indicadores que obtenga el equipo, dichos indicadores a medirse serán TMO, NPS, ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.
- La bonificación por implementarse será de S/100.00.
- La matriz de coach será:

BONO	TMO	NPS	ASISTENCIA	PUNTUALIDAD
S/100.00	<= 300seg	>= 60%	0 faltas	0 tardanzas
S/50.00	<= 350seg	< 60%	1 falta	3 tardanzas
S/0.00	>350seg	<= 50%	>= 2 faltas	>= 3 tardanzas

Tabla 5. "Bonificación para Coach"

- Además, los coaches tendrán la oportunidad de convertirse en futuros facilitadores y/o capacitadores de la plataforma.
- Asimismo, se está proponiendo al área de Formación que los facilitadores cuenten con una bonificación similar a la de los coaches.
- La propuesta pasa de un (1) aula roleplay a tres (3) aulas.
- Los asesores tendrán evaluaciones de NPS, las cuales no serán contabilizadas por ENTEL por encontrarse en un periodo de formación (OJT).
- Se les contabilizará el tiempo medio de operación (TMO).

Por lo expuesto, las fechas iniciales han tenido que ser modificadas; en primer lugar para hacer las correcciones y reestructurar la propuesta de acuerdo a las observaciones brindadas por la Gerencia de Operaciones; luego de ello se reenviará la nueva propuesta para la aprobación a la Gerencia de Operaciones y ante su respuesta modificar las fechas del cronograma para poder iniciar con lo indicado en el capítulo anterior en la alternativa de solución 2.

1.2. Análisis de Resultados Alternativa 3

La alternativa 3 Realizar Ferias laborales en los institutos y/o universidades y parques cercanos a SCC con la finalidad de captar personal de la zona del Cercado de Lima o distritos aledaños tiene por objetivo “Reducir el índice de rotación y ausentismo por motivos de distancia”, como ya se expuso en el capítulo anterior esta alternativa no depende del área de operaciones, sino del área de reclutamiento y selección a los cuales se les envió la propuesta para que evalúen la probabilidad de realizarla.

Con esta alternativa de solución, nosotros reduciremos el ausentismo y rotación en el primer mes aproximadamente un 7%, debido a que contaremos con personal de los distritos aledaños al centro de Lima como: Breña, Jesús María, Rímac, Barrios Altos, Pueblo Libre, La Victoria.

Esta alternativa puede sufrir modificaciones para su implementación por las áreas implicadas para su desarrollo.

1.3. Análisis de Resultados Alternativa 4

La alternativa 4 Brindar turnos fijos a los asesores, tiene como objetivo principal Reducir el índice de rotación y ausentismo por motivos de turnos. Esta alternativa tiene como sustento la pregunta número 6 de la encuesta aplicada donde se les consulta a los asesores si ¿Te gustaría contar con un rango de turno estable?, respondiendo el 72% que sí y un 20% tal vez. Además de los asesores que se encuentran estudiando el 96% respondieron que sí desean un rango de turno estable. Es por ello por lo que la nueva distribución de turnos se tuvieron las siguientes consideraciones.

- Estén en Institutos/Universidades, tuvieron que presentar los sustentos probatorios de cursos ciclo en dicho mes; estos documentos los deben presentar todos los meses entre el 20 y 22 de cada mes.
- No se considera estudios de idiomas que son más adaptables para los estudiantes.
- Tengan Carga Familiar, tuvieron que sustentarlo con la partida de nacimiento de sus menores hijos entre edad de 0 a 13 años.
- Motivos de salud, tuvieron que presentar los medios probatorios que cuentan con un familiar delicado en casa o que se encuentran ellos mismos con alguna prescripción médica.

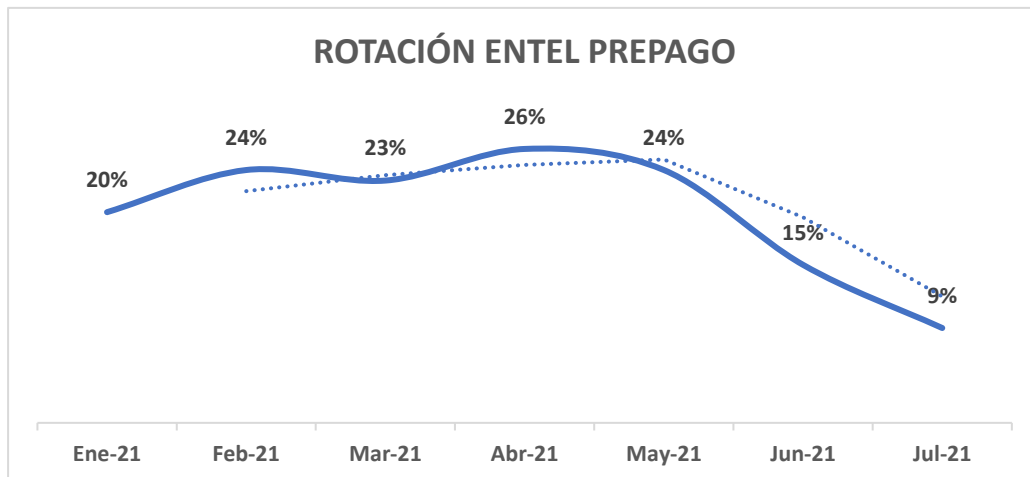


Figura 37. Rotación Entel Prepago

Luego de aplicar la encuesta y de brindar a los asesores los turnos fijos de acuerdo con lo sustentado líneas arriba notamos que la rotación de la plataforma Entel Prepago toma una curva descendente desde el mes de junio; pasando de un 24% en mayo a tener actualmente 9% en la primera quincena de julio; es decir, se redujo 15pp.

1.4. Análisis de Resultados Alternativa 5

La alternativa 5 Modificar la malla de formación inicial de acuerdo con las problemáticas top actuales de la plataforma de Prepago la cual conlleve a que los asesores identifiquen la causa raíz y desarrollen habilidades blandas, tiene por objetivo el incrementar el % de NPS en 10%, esta alternativa nos está permitiendo mejorar notablemente el performance de los asesores tanto en los Soft skill como en los Hard skill, conllevando a la mejora continua del NPS de la plataforma.

En el anexo 11, se evidencia la nueva malla de formación en la cual se subsanaron los cuellos de botella encontrados. Esta nueva malla de formación fue evaluada por el equipo de supervisores de la plataforma teniendo una aprobación del 90%. Finalmente, esta malla se envió para aprobación a nuestro cliente ENTEL.

Con esta nueva malla estamos ganando 6 días, con lo cual se está aprovechando para reforzar habilidades blandas, por lo cual la nueva malla de formación queda de la siguiente manera:

- 15 días de Producto (Base teórica).
- 01 día de Bienvenida (Inducción a la plataforma).
- 02 días de Habilidades Blandas (Soft Skill).
- 03 días roleplay (Prácticas)

Con esta nueva estructura logramos obtener mejores resultados en los grupos de capacitación nuevos:


		<h1>ÁREA DE FORMACIÓN</h1>	
<h2>PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ</h2>			
FECHA	GRUPO	CONOCIMIENTOS	OJT
5-Abr	G_PREP_55	13	
5-May	G_PREP_56	13	
5-Jun	G_PREP_57	16	72.60%
28-Jun	G_PREP_58	18	76.45%

Figura 38. Resultados de Capacitación Malla antigua

Como podemos notar hemos aumentado el grado de conocimientos en 3 puntos en el grupo G_Prep_57 y 5 puntos en el G_Prep_58 respecto al último grupo capacitado con la antigua malla G_Prep_56; asimismo vemos que respecto al periodo de practica OJT mejoró en 3.85pp luego de su implementación.

1.5. Análisis de Resultados Alternativa 6

La alternativa 6 Realizar ciclos de capacitación constantes, el cual tiene el mismo objetivo que la alternativa 5 de Incrementar el % de NPS en 10%. Los resultados de este objetivo a primera vista no se podrán evidenciar, hasta que los asesores sean evaluados por los clientes luego de llevar los cuatro (4) módulos establecidos.

Respecto a los resultados obtenidos por cada módulo tenemos:

- **Módulo 1**, se obtuvo que el 94% del personal aprobó con una nota mayor a 15.
- **Módulo 2**, participaron 131 asesores aprobando el 97.71%.
- **Módulo 3**, aprobaron el 100% de asesores (128).
- **Módulo 4**, sólo se tuvo 1 asesor desaprobado.

He de mencionar que antes de la implementación del programa de capacitaciones constante el 87% de personal contaba con una calificación promedio por debajo de 13; para luego de la implementación del programa obtener un puntaje de 15.

Asimismo, cabe resaltar que se removió al 8% del personal asesor debido a que no aprobaron los módulos. En el primer módulo se removió al 5.75% (8 asesores) y en el módulo 4 se removió al 0.78% (1 asesor). Además, el personal removido fue personal de condición full time.

FORMACIÓN CONTINUA	Q ASESORES			
Notas	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
0 a 5	3	2	0	1
6 a 10	20	10	2	5
11 a 14	32	16	6	7
15 a 17	63	60	90	90
18 a 20	21	43	30	25

REPROBADOS 1	Q ASESORES			
Notas	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
0 a 5	2	0	0	0
6 a 10	8	5	0	1
11 a 14	5	3	2	0
15 a 17	29	15	5	10
18 a 20	11	5	1	2

REPROBADOS 2	Q ASESORES			
Notas	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
0 a 5	1	0	0	0
6 a 10	6	3	0	1
11 a 14	1	0	0	0
15 a 17	7	5	1	2
18 a 20	0	0	1	0

Figura 39. Análisis de personal aprobado por módulo

1.6. Análisis de Resultados Alternativa 6

La Alternativa 7 Certificar a los asesores al término de cada módulo de capacitación, con la finalidad de especializarlos en Atención al Cliente, que tiene por objetivo Certificar al 100% de los asesores de la Plataforma Prepago, luego de la primera certificación brindada por nuestro cliente Entel en reunión presencial dentro de sus instalaciones nos presentó los resultados obtenidos luego de la implementación logrando los siguientes beneficios:

- Hemos desarrollado en los asesores el sentido de pertenencia hacia la plataforma, teniendo asesores más comprometidos con la gestión.
- Ahora nuestros propios asesores han empezado a portar sus líneas celulares a Entel Postpago.
- Nos hemos convertido en el primer servicio de telefonía móvil que certifica a sus asesores.
- Nos diferenciamos de nuestra competencia por nuestra visión puesta en el personal de primera línea.

Asimismo, Servicios Call Center del Perú presentó los resultados obtenidos:

- Hemos generado que nuestros asesores adopten nuevos skill, dentro de Servicios Call Center del Perú y por ende en el mercado de call center.
- Hemos reducido el nivel de rotación de 26% (abril 2021) a 9% (julio 2021) como se evidenció en el ANÁLISIS DE RESULTADOS ALTERNATIVA 4 en la Figura 38
- Nuestro NPS ha aumentado su porcentaje pasando de 37.75% en los primeros cuatro meses del año a 54.57% para junio; es decir, aumentó en 16.82% el porcentaje.
- Durante el segundo trimestre obtuvimos en promedio un NPS de 45.88%, obteniendo 8.19% más que el trimestre anterior.

- Con corte al 18 de julio 2021 tenemos un puntaje acumulado de 53.71%, con proyección a cerrar sobre 54%.
- Proyectamos cerrar el tercer trimestre sobre 54%

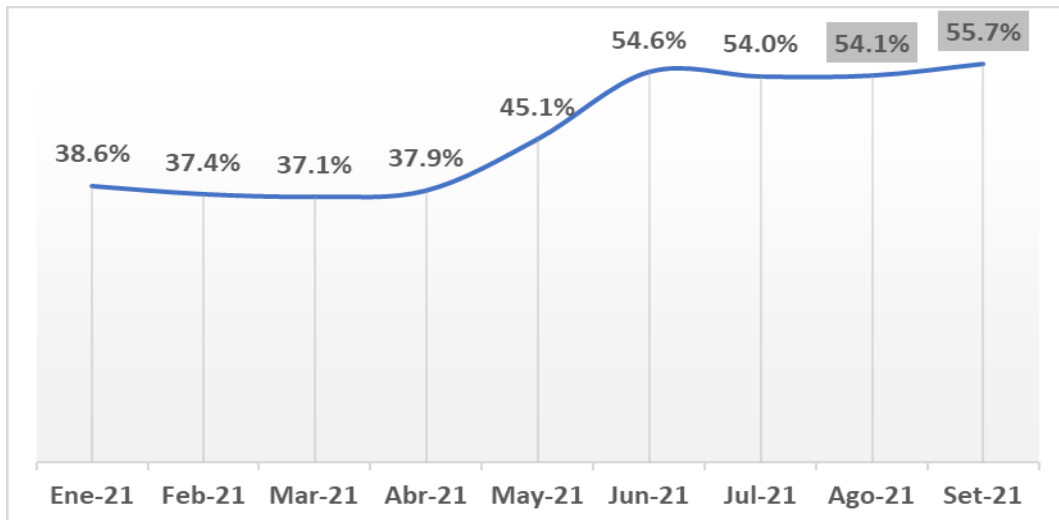


Figura 40. Tendencia de NPS

1.7. Análisis de Resultados Alternativa 8

La presente Alternativa 8, crear la escuela de Formación de Asesores en Ventas, Atención al cliente y Back Office, tiene por finalidad implementar la escuela de Formación de Asesores. Como se sustentó en el capítulo IV esta alternativa no solo depende la decisión del área de operaciones, sino que depende de la Gerencia General, la cual actualmente viene evaluando la factibilidad de este. De concretarse esta alternativa tendremos los siguientes beneficios:

- Ser el primer Call Center a nivel nacional en implementación de la Escuela de Formación de Asesores en atención al cliente, ventas y redes sociales.

- Ser el primer Call Center a nivel nacional en implementación de la Escuela de Asesores Community Manager.
- Se incrementará la captación de asesores a nivel Lima.
- Disminuiremos la rotación al 5%. Con corte al 18 de julio tenemos una rotación del 9% como se muestra en la alternativa 4 en la Figura 37.
- Pasaremos de tener asesores de perfil monoskill a multiskill, generando la posibilidad de tener asesores preparados para cualquier eventualidad.
- Nos permitirá crear convenios con otras instituciones que fortalezca la formación de los asesores.
- Permitirá captar nuevos clientes contratantes y que estos a su vez confíen su operación en nosotros, siendo el call center especializado en formación y manejo de operaciones.

CONCLUSIONES

Como conclusión general tenemos que, al tener una alta rotación, el personal entrante posee una curva de aprendizaje al producto y a la empresa; al sumarle a ello una capacitación poco efectiva genera que esta curva de aprendizaje se extienda en el tiempo; lo cual afecta directamente al NPS debido a que el personal no tiene conocimiento del producto, de la resolución de las casuísticas y del manejo de tiempos de los programas y de la atención propia del cliente.

Como conclusiones secundarias tenemos:

- Puedo asegurar que la alta rotación perjudica todo pronóstico establecido para el logro de un objetivo.
- Se comprueba que la capacitación de personal debe ser la óptima, para así asegurar que el personal llegue al puesto de trabajo manejando todo tipo de información y herramientas.
- Las alternativas planteadas nos permitieron obtener grandes beneficios como:
 - Reducción del porcentaje de rotación a menos del 5%.
 - Reducir los costos variables que se generan por la rotación de personal.
 - Estabilizar el NPS dentro de objetivo en el tiempo.
- Asimismo, se concluye que, actualmente, es necesario que las empresas centren su atención en el factor humano y así los líderes gestionen una cultura centrada en el personal y así

añadan “una lente empática a la estrategia, con el fin de entender los deseos y necesidades de las personas” y con ello atraer y retener empleados e impulsar la máxima productividad.

- Como última conclusión tenemos que, de implementarse la Escuela de Asesores, seríamos el primer Call Center a nivel Nacional que brinda este tipo de formación, siendo más atractivo para captar personal y, a la vez, para captar más clientes mostrándonos como el call center formador de asesores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los futuros supervisores, coordinadores y jefes de call center que deseen mejorar su NPS tengan el presente trabajo como guía, que les permitirá tener una visión de las causas principales del bajo nivel de NPS.

Se recomienda que el área de operaciones pueda:

- Incluir periódicamente encuestas de satisfacción interna, con el propósito de detectar las posibles causas de rotación.
- Incluir un plan de retención de personal.
- Revisar semestralmente la malla de formación.
- Generar un plan de formación continua en Soft skill y Hard skill.

Se recomienda que el área de Capacitación y formación pueda:

- Emplear mecanismos de control, verificación y de alertas que nos permitan corregir las mallas de formación.
- Lograr que no existan cuellos de botella con la información que afecten la operatividad.

REFERENCIAS

- Burbano, J. (1993). *Auditoría de Personal* (Primera Edición ed.). Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Casanueva, C., & Rodriguez, C. (2009). *La productividad en la industria manufacturera*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá D.C.: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Conde, L. E. (2005). Diseño e implementación y su evolución hacia un Contact Center. 30-34.
- Del Bono, A. (2005). *Innovaciones tecnológicas y organizaciones. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: la industria de los call center en Argentina*. Argentina: 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET (Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo).
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo personal*. Mexico: Limusa.

ANEXOS

Anexo 1 – Encuesta

4. Condición laboral *

Marca solo un óvalo.

Full Time

Part Time

5. ¿Estas estudiando actualmente? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Te gustaría contar con un rango de turno estable? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

7. Si tu respuesta anterior fue "Sí" ¿Qué rango de turno te gustaría cubrir? *

Marca solo un óvalo.

Turno Mañana (06:00 - 10:00)

Turno Intermedio (10:00 - 14:00)

Turno Tarde (14:00 - 18:00)

Turno Noche (18:00 - 20:00)

8. ¿Tu supervisor se reúne con el equipo para brindarle puntos de mejora? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. ¿Cómo calificas la Comunicación de tu supervisor con el equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Pésimo

10. ¿Sientes que tu supervisor tiene favoritismo con algún miembro del equipo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

11. Si te ofrecieran un trabajo similar a este, con la misma remuneración ¿Renunciarías? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

12. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue "SI" cuál de las siguientes opciones sería el motivo. *

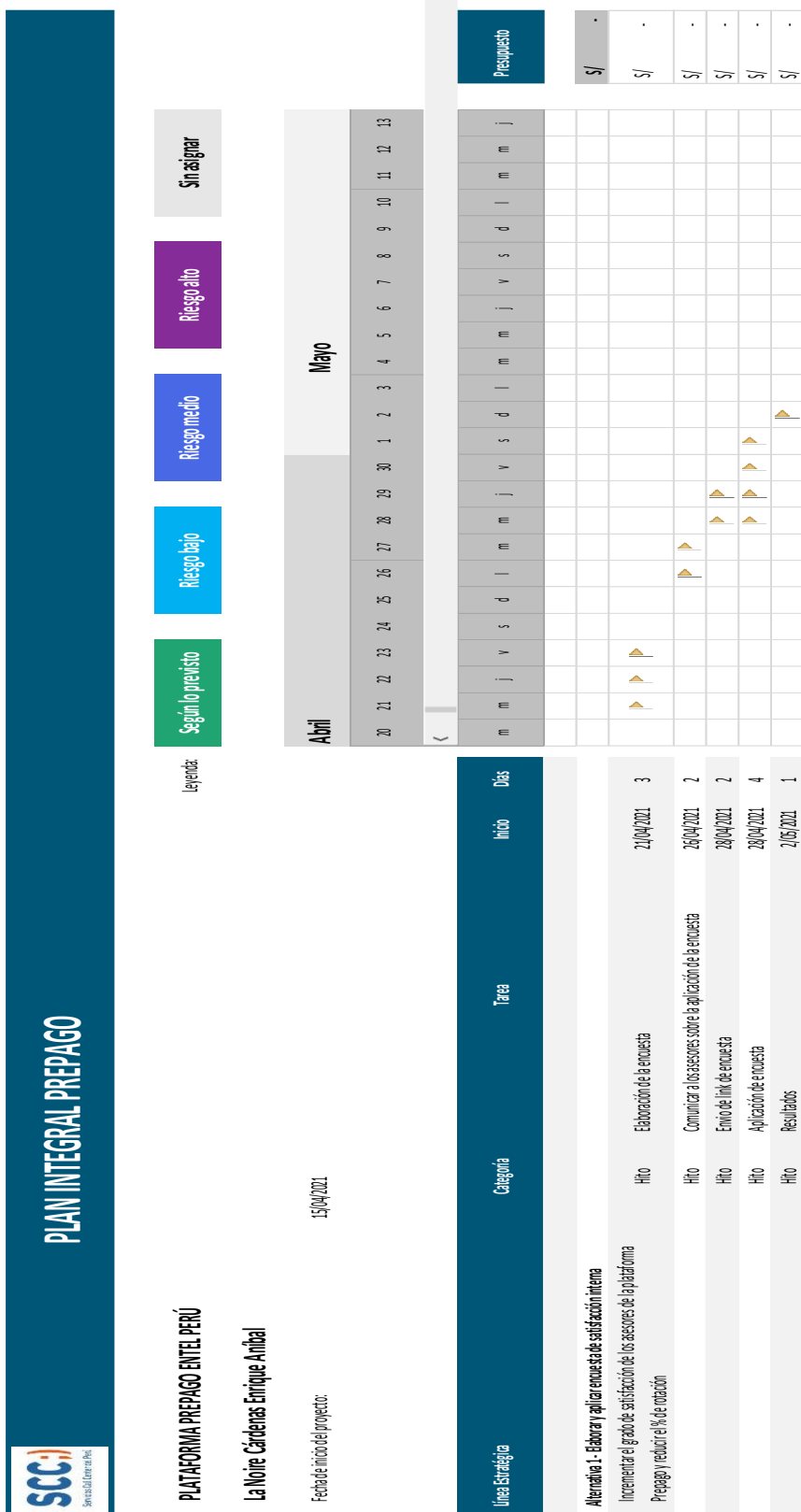
Marca solo un óvalo.

- No me capacitan.
- Mi Supervisor no muestra interés en mi desarrollo
- Los turnos no se adaptan a mi necesidad.
- No hay buen clima laboral
- Favoritismo

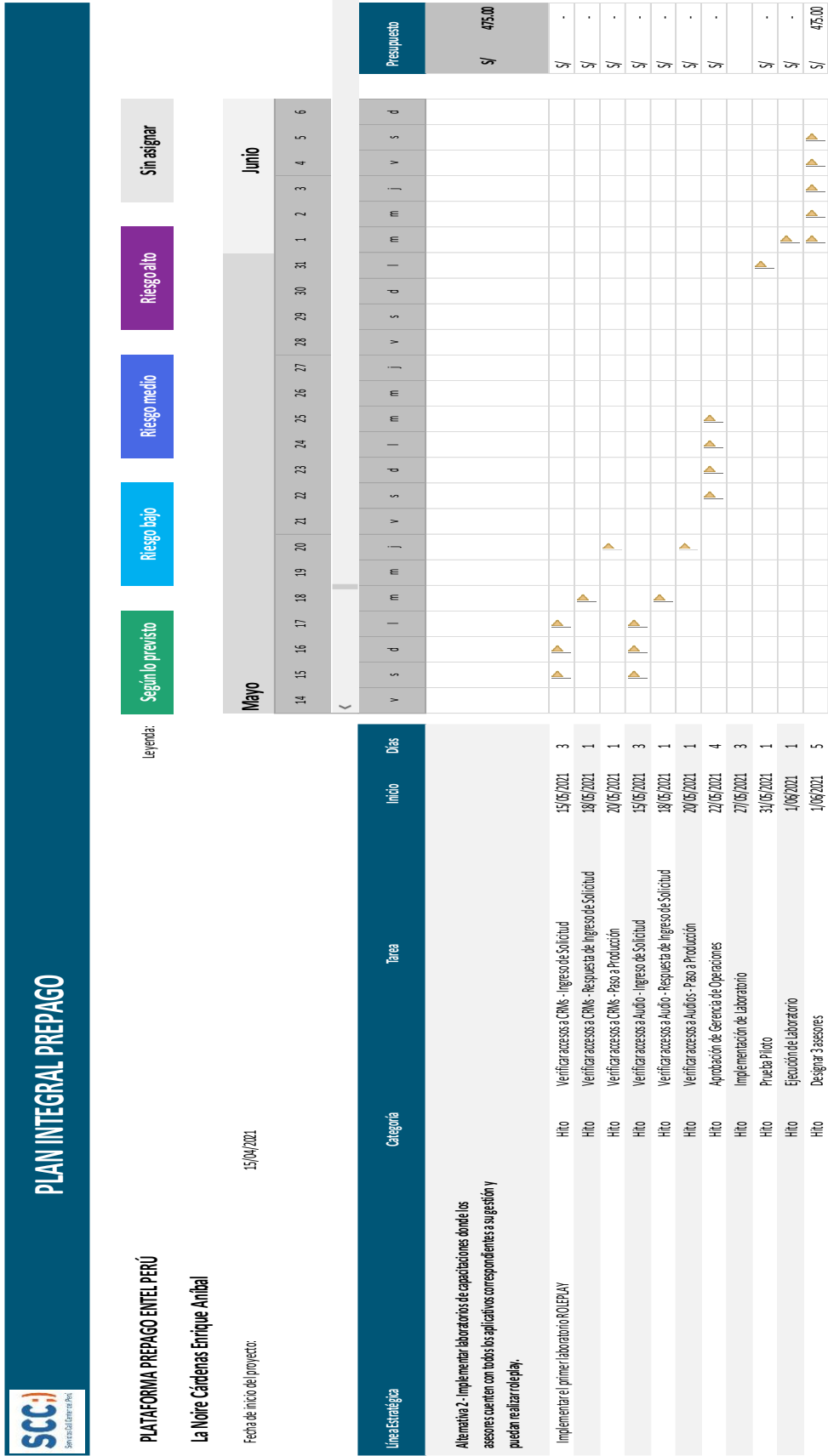
Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo 2 – Alternativa 1



Anexo 3 – Alternativa 2



Anexo 5 – Alternativa 4



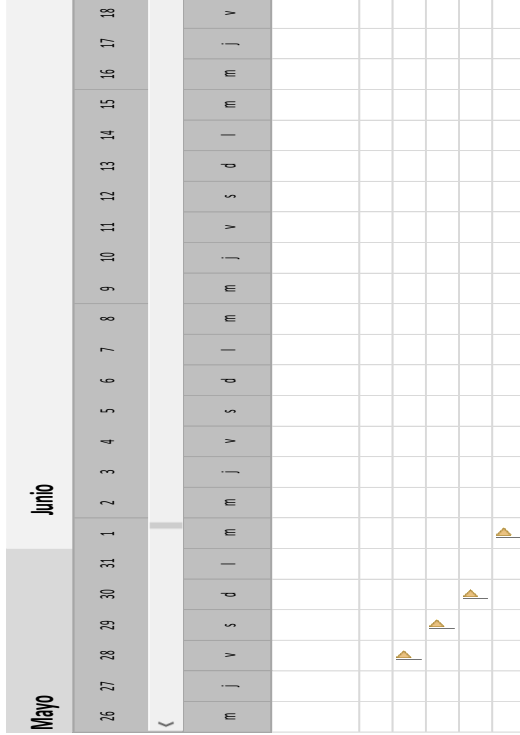
PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ

La Noire Cárdenas Enrique Aníbal

Fecha de inicio del proyecto: 15/04/2021


Legenda:

- Según lo previsto
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo alto
- Sin asignar



Línea Estratégica	Categoría	Tarea	Inicio	Días
Alternativa 4 - Brindar turnos fijos a los asesores				
Reducir el índice de rotación y ausentismo por motivos de turnos.	Objetivo			
	Hito	Evaluación de prioridades.	28/05/2021	1
	Hito	Elaboración de Dimensionado	29/05/2021	1
	Hito	Asignación de Turnos	30/05/2021	1
	Hito	Publicación de turnos	1/06/2021	1

Anexo 6 – Alternativa 5



PLAN INTEGRAL PREPAGO

Sin asignar

Riesgo alto

Riesgo medio

Riesgo bajo

Según lo previsto

PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ

La Noire Cárdenas Enrique Aníbal

Fecha de inicio del proyecto: 15/04/2021

Línea Estratégica	Categoría	Tarea	Inicio	Días	Presupuesto
Alternativa 5 - Modificar la malla de formación inicial de acuerdo a las problemáticas más actuales de la plataforma de Prepago, la cual conlleva a que los asesores identifiquen el causante y a la vez incluir talleres de habilidades blandas.	Hito	Análisis de Malla de formación Entel Prepago 2019- 2021	15/06/2021	2	\$/ .
	Hito	Elaboración de Malla de formación Entel Prepago 2021-V2	17/06/2021	4	\$/ .
	Hito	Revisión y sustentación de Malla de formación Entel Prepago 2021-V2 ante el cliente Contratante	21/06/2021	2	\$/ .
	Hito	Validación de Malla de formación Entel Prepago 2021-V2	23/06/2021	1	\$/ .
	Hito	Implementación de Malla de formación Entel Prepago 2021-V2	1/07/2021	30	\$/ .

Junio	Julio																									
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7			
l	m	m	j	v	s	d	d	l	m	m	j	v	s	d	d	l	m	m	j	v	s	d	d	l	m	m

Anexo 9 – Alternativa 8

PLAN INTEGRAL PREPAGO



PLATAFORMA PREPAGO ENTEL PERÚ

La Noire Cárdenas Enrique Aníbal

Legenda:

- Según lo previsto
- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo alto
- Sin asignar

Fecha de inicio del proyecto: 15/04/2021

15/04/2021

Linea Estratégica	Categoría	Tarea	Inicio	Días	Pesquiesto
Alternativa 8- Crear la escuela de Formación de Asesores en Ventas, Atención al Cliente y Back Offices	Hito	Diseñar la propuesta de la Escuela de Formación de Asesores	5/09/2021	5	
	Hito	Presentación de la propuesta a la Gerencia General de Operaciones	10/09/2021	1	

Anexo 10 – Malla de Formación “enero 2008 – abril 2021”

Cronograma de Formación
Canales De Atención
Consumos Y SalDOS
Servicios Básicos
Aplicaciones
Procedimiento
Oferta Comercial
Cambio
Servicios
Datos De La Línea/Cuenta
Vas Terceros (Horóscopo, Etc)
Estado De Orden/Solicitud
Suspensión
Recargas/Prestaluca
Bloqueo
Equipos
Canales De Atencion
Información De Entel
Devoluciones
Otros Servicios
Baja
Bolsas

Anexo 10 Malla de Formación enero 2018 - abril 2021

Anexo 11 – Malla de Formación “mayo 2021- diciembre 2021”

Mes	Día - Horas
Canales De Atención	
	1
App Entel	01:00
Ivr	01:00
Tiendas - General	01:00
Ussd	01:00
Tiendas-Mala Atención	01:00
Pto Venta - Mala Atención	01:00
Consumos Y Saldos	
	2
Bolsa-Consumos/Saldos/Vigencia	00:30
Plan-Consumos/Saldos/Vigencia	00:30
Promoción (Bono)-Saldo/Vigencia	00:30
Promo-Facebook-Saldo/Vigencia	00:30
Recargas-Saldos/Vigencia	00:15
Promo-Whataspp-Saldo/Vigencia	00:30
Promo-Youtube-Saldo/Vigencia	00:30
Presta Luca-Saldos/Vigencia	01:00
Promo-Otro Ilim-Saldo/Vigencia	01:00
Transf. Saldo Recarga-Saldos	00:45
Servicios Básicos	
	3

Datos - Lentitud	00:30
Datos - No Navega	00:30
Servicios Múltiples	00:15
Telefonía-Aprov De Servicios	00:15
Problema De Señal	01:00
Datos - No Accede A Promo	00:30
Mensajería	00:30
Datos - Intermitencia	00:30
Datos - Se Acaba Mb Rápido	00:30
Datos-No Navega	01:00
Datos-Se Acaba Mb Rápido	00:30
Aplicaciones	4
Facebook	01:00
Instagram	01:00
Whatsapp	01:00
Messenger	01:00
Otros	01:00
Youtube	01:00
Procedimiento	5
Cambio De Plan	01:30
Portabilidad/Venta	01:30
Activación De Línea	01:00
Reparación (Servicio Técnico)	01:00
Portout	03:00

Reposición De Chip	03:00
Oferta Comercial	6
Bolsas/Superbolsas	00:30
Promociones (Bonos)	00:30
Recargas	01:00
Servicios Adicionales	00:30
Planes Tarifarios	01:30
Promociones (Apps Ilimitadas)	01:00
Presta Luca	00:30
Equipos	00:30
Cambio	7
Móvil - Prepago	06:00
Servicios	8
Como Marcar Telefonía	00:30
Información De Cobertura	01:00
Motivo Inválido	01:00
Servicio/Planes Contratados	01:00
Casilla De Voz	01:00
Telefonía-Corta Llamada/Ruido	01:30
Datos De La Línea/Cuenta	9
Datos Del Cliente	01:30
Detalle De Números Telefónicos	01:00
App/Web Entel - Cuenta	01:00
Cuestionar Titularidad	02:30

Vas Terceros (Horóscopo, Etc.)		10
Baja De Suscripción		03:00
Bloqueo		03:00
Estado De Orden/Solicitud		11
Bloqueo		02:00
Otras Ordenes/Solicitudes		01:00
Cambio - Cambio De Plan		02:00
Activación De Línea Nueva		01:00
Suspensión / Bloqueo		12
Suspensión Robo/Temp/Definitiv		02:30
Móvil - Prepago		00:30
Baja Móvil - Prepago		03:00
Recargas/Prestaluca		13
Compra En Pto Tercero		01:00
Compra En App Entel		01:00
Presta Luca - En El Usd		01:00
Compra En Web Privada		01:00
Compra En Tienda Entel		01:00
Compra En Usd		01:00
Equipos / Información De Entel		14
Configuración		01:30
Desbloqueo De Red (Liberar)		01:00
Equipo Bloqueado		01:30
Eventos		01:00

Llamadas/Encuestas	01:00
Devoluciones / Otros Servicios	15
Saldo A Favor	02:30
Devolución De Garantía	00:30
Servicios Adicionales	01:30
Trans. Saldo Recarga-En Ussd	01:30
Bienvenida a Prepago	16
Presentación Coordinador	00:30
Presentación de Supervisores	00:30
Metodología de trabajo	01:00
Objetivos de Prepago	01:30
Maqueta de Incentivo	01:00
Concursos	00:30
Visita a plataforma	01:00
Taller Soft Skill 1	17
Técnicas de Atención al Cliente	02:00
Técnicas para comunicarnos con un Cliente Crítico	02:00
El arte de hacer preguntas	02:00
Taller Soft Skill 2	18
Cómo no hacerlo	01:30
Querido call center	01:30
Call center unido	01:00
Míralo desde su punto de vista	01:00
Los clientes no siempre entienden	01:00

Roleplay 1		19
Yo:	Escucho	06:00
Asesor: Digita y brinda solución		
Roleplay 2		20
Yo:	Escucho y brindo solución	06:00
Asesor: Digita		
Anexo 11 Malla de formación mayo 2021 - diciembre 2021		
Roleplay 3		21
Yo:	Escucho, digito y brindo solución	06:00
Asesor: Asesora		

Aseguramiento



04 de enero de 2021

Sres.

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

ASUNTO: APROBACIÓN PARA UTILIZAR EL NOMBRE DE LA EMPRESA "SERVICIOS CALL CENTER DEL PERÚ"

Por medio de la presente tengo a bien informar que el Sr. Enrique Anibal la Noire Cárdenas identificado con N° de DNI 40525552, quien hoy se presenta a la titulación en la Universidad de San Martín de Porres, está autorizado a utilizar bajo su condición de **COORDINADOR DE OPERACIONES** el nombre de nuestra empresa, para su trabajo de titulación **"EL NPS Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN Y FORMACION DE ASESORES PREPAGO DE SERVICIOS CALL CENTER DEL PERÚ"**, presentándose en su momento las mejoras que fueron analizadas y aplicadas a nuestra plataforma y que dieron grandes resultados a la operatividad.

Esto es todo en cuanto tengo que manifestar.

Atentamente;

ENRIQUE ANIBAL LA NOIRE CÁRDENAS
COORDINADOR
SERVICIOS CALL CENTER

*DNI 40525552
Enrique La Noire Cárdenas*

CERTIFICO: QUE LA PRESENTE FOTOCOPIA,
ES REPRODUCCIÓN EXACTA DEL DOCUMENTO
QUE TUVE A LA VISTA.

LIMA, 14 ABR 2021



SILVIA SAMANIEGO DE MESTANZAL
NOTARIA DE LIMA



DECLARACIÓN JURADA

NOTARIA SAMANIEGO
Jr. Santa Rosa 256 Jca. Miró Quesada, Lima-1
Teléfono: 4259973 | Email: 990128581
Móvil: 94028994 | Cel: 993855623
www.990128581.com
notsam@notariassamaniego.com

Yo, **ENRIQUE ANIBAL LA NOIRE CARDENÁS** identificado con DNI N° **40525552**, en pleno goce de mis derechos constitucionales y en concordancia con lo previsto en la **LEY DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES N° 27444**

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Que voy a presentar mi trabajo bajo la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional denominado "EL NPS (NET PROMOTER SCORE) Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN Y FORMACIÓN DE ASESORES PREPAGO DE SERVICIOS CALL CENTER DEL PERÚ" para la obtención del título profesional ante la Universidad San Martín de Porres.

Realizo la presente declaración jurada manifestando que la información proporcionada es verdadera u autorizo la verificación de lo declarado. En caso de comprobarse falsedad declaro haber incurrido en el Delito Contra la Fe Pública, falsificación de Documentos, (Art 427° del Código penal, en concordancia con el Artículo IV Inciso 1.7) "Principio de Presunción de Veracidad" del Título Preliminar de la Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley N°27444.

Para mayor constancia y validez legalizo mi firma ante el Notario Público en la ciudad de Lima, a los 15 días del mes de abril de 2021.


ENRIQUE ANIBAL LA NOIRE CÁRDENAS

DNI: 40525552

**LEGALIZACIÓN
A LA VUELTA**

SECRETARÍA EJECUTIVA
CALLE ALVARO GARCERAN 100
LIMA 1
TEL: 4280075 / 4280076 / 4280077
WWW.GOBPERU.GOV

AGRADECIMIENTO

NOTARIA SAMANIEGO
Jr. Santa Rosa 250 (ex Merú Quemado), Lima-1
Teléfono: 4280075 / Email: 998128881
Móvil: 94500574 / Cel: 993855623
www.gobnotariassamaniego.com
notari@notariassamaniego.com

CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE APARECE EN EL PRESENTE DOCUMENTO DE ENRIQUE ANIBAL LA MOYNE CAPOENOS IDENTIFICADO(A) CON DNI N° 40323552 ES AUTENTICA.
SE DEJA CONSTANCIA QUE DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO N° 108, DL N° 1049, EL NOTARIO NO ASUME RESPONSABILIDAD SOBRE EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO.

14 ABR 2021

LIMA



8

Silvia Samaniego
SILVIA SAMANIEGO DE MESTANZA
NOTARIA DE LIMA



En el presente documento se declara que el contenido del mismo es verídico y que el firmante es el titular de la firma que aparece en el presente documento. El presente documento es válido y produce efectos legales desde su fecha de emisión. El presente documento es válido y produce efectos legales desde su fecha de emisión.

Este documento es válido y produce efectos legales desde su fecha de emisión. Este documento es válido y produce efectos legales desde su fecha de emisión.

[Faint signature]

SECRETARÍA EJECUTIVA
CALLE ALVARO GARCERAN 100
LIMA 1
TEL: 4280075 / 4280076 / 4280077
WWW.GOBPERU.GOV