



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO  
CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE DE  
BAC/CREDOMATIC**

**SUSTENTADO POR:  
IRIS ELENA AGUILAR MONTOYA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**TEGUCIGALPA, F. M.,**

**HONDURAS, C.A.**

**JUNIO, 2013**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANDSDALE**

**CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE DE  
BAC/CREDOMATIC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MASTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MARLON BREVÉ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**CORA ROSA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:**

**(HENRY ANDINO)**

**(ÁNGELA AMAYA)**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

## **CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE DE BAC/CREDOMATIC**

### **AUTOR:**

Iris Elena Aguilar Montoya

### **RESUMEN**

El presente estudio fundamenta el establecimiento de un plan de acción sobre los diferentes factores influyentes en productividad de las campañas de contact center saliente de BAC/CREDOMATIC, así mismo, se muestran las alternativas propuestas por supervisores y sub-gerencia para un mayor logro de utilidades de dichas campañas, Mediante el mismo se comprueba la rentabilidad de la campañas de seguros, SOS y HRE, los que realizando una proyección para los próximos años se puede determinar cuan rentables son y serán para el área y para el banco.

Palabras claves: Plan de acción, campañas, evaluación financiera.



**GRADUATE SCHOOL**

## **CONTACT CENTER OUTBOUND CAMPAIGNS OF BAC/CREDOMATIC**

### **AUTHOR:**

Iris Elena Aguilar Montoya

### **ABSTRACT**

This study builds the establishment of an action plan on the different factors influencing productivity of contact center outgoing campaigns BAC/CREDOMATIC, likewise, shows the alternatives proposed by supervisors and sub-management to achieve higher profits of these campaigns, it is checked though the profitability of insurance campaigns, SOS assistance and HRE coverage, which made a projection for the next five years can determine how profitable they are and will be for the area and for the bank.

Keywords: Action plan, campaigns, financial evaluation.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4

### CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA DEL CALL CENTER.....	5
2.1.1 FUNCIONAMIENTO DEL CALL CENTER.....	6
2.1.2 TIPOS DE BIENES EN UN CALL CENTER.....	6
2.1.3 MODELO GENERAL DE UN CALL CENTER.....	7
2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE UN CALL CENTER.....	8
2.1.5 ESTRUCTURA DE UN CALL CENTER.....	8
2.1.6 RECURSO HUMANO EN CALL CENTER.....	9
2.1.7 EVOLUCIÓN DEL CALL CENTER.....	10
2.2 CONTACT CENTER.....	10
2.2.1 ¿QUE ES UN CONTACT CENTER?.....	10
2.2.2 EVOLUCIÓN DE LOS CONTACT CENTER.....	10
2.2.3 VENTAJAS DEL CONTACT CENTER.....	11
2.2.4 SERVICIOS QUE OFRECE EL CONTACT CENTER.....	11
2.2.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS EN CONTACT CENTER.....	11
2.2.6 TIPOS DE CONTACT CENTER.....	12
2.2.6.1 OUTSOURCING.....	12

2.2.6.2 IN HOUSE.....	12
2.2.7 MODALIDADES DE CAMPAÑA.....	13
2.3 PRODUCTIVIDAD EN CONTACT CENTER.....	13
2.3.1 FACTORES INFLUYENTES EN PRODUCTIVIDAD.....	14
2.4 CONTACT CENTER EN HONDURAS.....	14
2.5 CONTACT CENTER EN BAC/CREDOMATIC.....	15
2.5.1 CONTACT CENTER SALIENTE.....	15
2.5.2 PROCESO DE CONTACT CENTER SALIENTE.....	16
2.5.3 INDICADORES DE MEDICIÓN EN CONTACT CENTER SALIENTE.....	17
2.5.3.1 ¿Qué es un indicador?.....	17
2.5.3.2 Indicadores de productividad.....	17
2.5.3.3 Adherencia a horarios.....	17
2.5.3.4 Ausentismo.....	17
2.5.3.5 Productividad.....	17
2.5.3.6 Calidad de Contacto.....	17
2.5.3.7 Quejas.....	17
2.5.3.8 Capacitaciones.....	17
2.5.3.9 Couching.....	18
2.6 POLÍTICAS INTERNAS DEL CONTACT CENTER.....	18
2.6.1 NORMA DE PERMANENCIA.....	18
2.6.2 POLÍTICA DE PERMISOS.....	18
2.6.3 POLÍTICA DE AUSENCIAS INJUSTIFICADAS.....	18
2.6.4 POLÍTICA DE LLEGADAS TARDE.....	18
2.7 PLAN DE INCENTIVOS DEL CONTACT CENTER.....	18
2.8 PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....	19
2.9 CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE.....	20
2.9.1 CAMPAÑA DE VENTA DE TARJETA DE CRÉDITO.....	20
2.9.1.1 Descripción del producto.....	20
2.9.1.2 Marcas comercializadas.....	20
2.10 CAMPAÑA DE EXTRAFINANCIAMIENTO.....	21
2.10.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	21

2.11 CAMPAÑA COBERTURA HURTO, ROBO Y EXTRAVÍO.....	21
2.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	21
2.12 CAMPAÑA DE ASISTENCIA SOS.....	21
2.12.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	21

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	22
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	23
3.2.3 UNIDADES DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	23
3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	23
3.2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

4.1 POLÍTICAS Y PROCESOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	26
4.1.1 ENTREVISTA A NIVEL GERENCIAL.....	26
4.1.2 ENTREVISTA A NIVEL DE SUPERVISORES.....	28
4.1.3 RESUMEN ENTREVISTA A MANDOS MEDIOS.....	30
4.1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS.....	33
4.2 FACTORES OPERATIVOS INFLUYENTES EN PRODUCTIVIDAD.....	36

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	44
5.2 RECOMENDACIONES.....	45

### **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

6.1 INTRODUCCIÓN.....	46
6.2 FACTORES DE PRODUCTIVIDAD.....	47
6.2.1 CAPACITACIÓN.....	47
6.2.2 MOTIVACIÓN.....	48



6.2.3 CALIDAD DE REGISTROS.....	48
6.3 ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.....	49
6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
6.4.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DE HRE Y SOS.....	49

## **BIBLIOGRAFÍA**

BIBLIOGRAFÍA.....	54
-------------------	----

## **ANEXOS**

ANEXOS.....	57
-------------	----



# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el marco del proceso de la globalización, la producción y el comercio de servicios han adquirido un rol importante en el funcionamiento de las economías del mundo desarrollado.

Es por ello, que en economías en desarrollo como la nuestra, el impulso de las actividades de servicios aparece como una opción atractiva, más aún si se toma en consideración el creciente interés en la generación de empleos de calidad así como la generación de mayores oportunidades de trabajo.

En este caso se destacan las empresas de call center por su potencial de crecimiento y por constituirse en fuentes intensivas de generación de empleo.

Los call centers nacen de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. En un principio era principalmente informativo, sin embargo se expandió considerablemente convirtiéndose en un nuevo canal que combina diversas formas de entrar en contacto con la empresa o institución y el cliente.

Con los call centers se recibe información que llega a la organización y que es reutilizada para beneficio propio y de sus clientes, así como brindar oportunidades de mejora a la organización y sus miembros.

El presente informe tiene como objetivo mostrar cuan rentables pueden ser los call centers a través de las diferentes campañas de venta, que ofrecen una diversidad de productos de forma directa al cliente vía teléfono.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La industria emergente de los call centers es un sector dinámico de la economía mundial, cuyos empleos se cuentan por millones (Thrión, 2007).

La industria del tele mercadeo se desarrolló a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención y en general el contacto con consumidores o potenciales clientes (Thrión, 2007).

A través de los contact centers, se manejan grandes volúmenes de llamadas con propósitos de ventas, marketing, servicio al cliente u otra actividad especializada en negocios.

La industria de los Contact Centers en Honduras ha crecido muy rápidamente para todo tipo de industria, y más aceleradamente para la banca nacional, quienes día a día maximizan utilidades y reducen costos a través de esta vía.

BAC/CREDOMATIC es uno de los principales bancos en nuestro país, el cual se caracteriza por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Dado que la importancia de los contact centers es un tema de la actualidad en nuestra banca Hondureña, parece un tema muy importante para BAC/CREDOMATIC, ya que la productividad de los mismos, son los pilares para mantener con éxito esta industria.

Actualmente no se cuenta con un estudio que permita a BAC/CREDOMATIC conocer cuan rentables son las campañas de colocación de productos del Contact Center saliente, por lo cual se desconocen los factores que pueden afectar la productividad de la misma.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Se carece de un estudio que permita a BAC/CREDOMATIC conocer cuan rentables son las campañas del Contact Center Saliente.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La industria de los contact centers avanza día a día, y en Honduras no es la excepción, ya que cada año se emplea alrededor de 2,000 personas en este rubro, lo que hace que los mismos sean rentables y productivos.

Por lo que el contact center de BAC/CREDOMATIC se encuentra en constante crecimiento, reportando altos niveles de utilidades a través de sus campañas de colocación directa de productos al cliente por este medio.

Por esta razón se pretende realizar un estudio cuantitativo mediante el cual permita a BAC/CREDOMATIC conocer la rentabilidad que pueden generar sus campañas de colocación directa de producto al cliente dentro del Contact Center.

#### **1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se carece de un estudio que permita a BAC/CREDOMATIC conocer la rentabilidad de sus campañas de colocación directa de producto dentro del contact center saliente.

#### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles serían las alternativas más apropiadas para incrementar la rentabilidad de las campañas de contact center saliente?

¿Cuáles son los factores que han influido directamente en la productividad de las campañas del contact center saliente?

¿Qué alternativas solución podrían definirse para hacer más productivas las campañas del contact center Saliente?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la productividad de las campañas del Contact Center Saliente de BAC/CREDOMATIC, para obtener un mayor margen de utilidad.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las políticas y los procesos actuales dentro del Contact Center que afectan en la productividad de las campañas del Contact Center saliente de BAC/CREDOMATIC.
2. Analizar los factores operativos que han influido en la productividad de las campañas del Contact Center saliente de BAC/CREDOMATIC.
3. Proponer un plan de acción orientado a aumentar la productividad de las campañas del Contact Center Saliente de BAC/CREDOMATIC.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La industria del tele mercadeo y contact centers crece cada vez más, lo cual conlleva al logro de un mayor margen de utilidades, por lo que dicho trabajo pretende demostrar la rentabilidad que pueden generar las campañas de colocación directa de productos dentro del contact center saliente de BAC/CREDOMATIC, a través del análisis de los diferentes factores que pueden influir en la misma, y así proponer alternativas de solución para el logro de objetivo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 HISTORIA DE CALL CENTER

Call Center es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes operadores y clientes a través del teléfono. A partir de esta actividad, se recoge en una base de datos el registro de cada contacto que se ha realizado, lo que mejora la atención al cliente. (Conde del Oso, 2013, p.1).

Desde su creación el teléfono ha sido el medio de contacto por excelencia. En el mundo de hoy en día, las comunicaciones corporativas se centraron a la telefonía y tecnologías asociadas (fax, télex, entre otros). Su fácil manejo, rapidez y la naturalidad del protocolo empleado en su uso (la conversación humana) han sido algunas de las razones de este éxito.<sup>1</sup>

Según Thiri6n (2012), desde sus inicios en 1970, los call centers aceleraron las transacciones del mercado mediante el concepto de *tele marketing*, y a partir entonces los centros de llamadas se han expandido hasta representar un sector econ6mico global.

Los call centers nacen de la necesidad de ofrecer un servicio inmediato al cliente por medio de la vía telef6nica. Primeramente eran de car6cter informativos pero posteriormente fueron evolucionando debido a las necesidades del cliente.

Los primeros Call Centers de gran tama6o fueron el resultado de una reestructuraci6n interna de organizaciones con una gran base de clientes, como bancos, compa6as de seguros, telecomunicaciones, inform6tica, comercio, pero actualmente los grandes call centers son tambi6n proveedores independientes (Thiri6n, 2012, p. 3).

---

<sup>1</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE>

Según (Thirión, 2007, p. 3), a inicios de este siglo, nuevos mercados de a economía globalizada impulsan el desarrollo de ésta industria de call centers en México, así mismo el tele mercadeo hacia Estados Unidos.

### **2.1.1 FUNCIONAMIENTO DEL CALL CENTER**

El Call Center administra efectiva y estratégicamente la información. Estos datos que se generan en el call center se convierte en parte importante para la planeación de las estrategias del negocio, en el desarrollo de planes de mercadotecnia, productos y servicios. (Villarroel, 2005, p. 21).

Según (Villarroel, 2005, p. 22), los call centers proveen dos tipos de asesores:

- ✚ Asesor Inbound: Dedicado exclusivamente a labores de entrada.
- ✚ Agente Outbound: Dedicado exclusivamente a labores de salida.

Componentes de un Call Center según (Muñoz, 2006, p. 13):

- ✚ Recurso Humano
- ✚ Agentes operadores
- ✚ Supervisores
- ✚ Clientes
- ✚ Tecnología
- ✚ Procesos

### **2.1.2 TIPOS DE BIENES O ACCIONES QUE SE PRODUCE EN UN CALL CENTER**

Según (Thirión, 2012, p. 6), un call center produce dos tipos de bienes ó acciones:

- ✚ Interacción entre el tele operador y el cliente–usuario.
- ✚ Registro digital de la interacción misma.



Según (Villarroel, 2005, p. 27), los call centers pueden ser de las siguientes formas:

- ✚ Pertener a la propia empresa ó estar gestionando por otra mediante externalización (outsourcing).
- ✚ Estar ubicados en la propia empresa
- ✚ Tener una sola instalación o varias plataformas distribuidas geográficamente.
- ✚ Ser un centro físico o tele trabajadores que nos atienden desde domicilios unidos virtualmente al call center.

Según (Muñoz, 2006, p. 12), los sectores en los cuales se usan actualmente call centers son:

- ✚ Telecomunicaciones
- ✚ Servicio al cliente
- ✚ Tele mercadeo
- ✚ Financiero

### **2.1.3 MODELO GENERAL DE UN CALL CENTER**

Un call center consiste en un complejo sistema, tanto desde el punto de vista tecnológico, como en lo que se refiere a la interacción humana. La figura 1 muestra un modelo general de lo que puede ser un call center con un solo tipo de llamada entrante. (Chávez, 2006, p. 6).

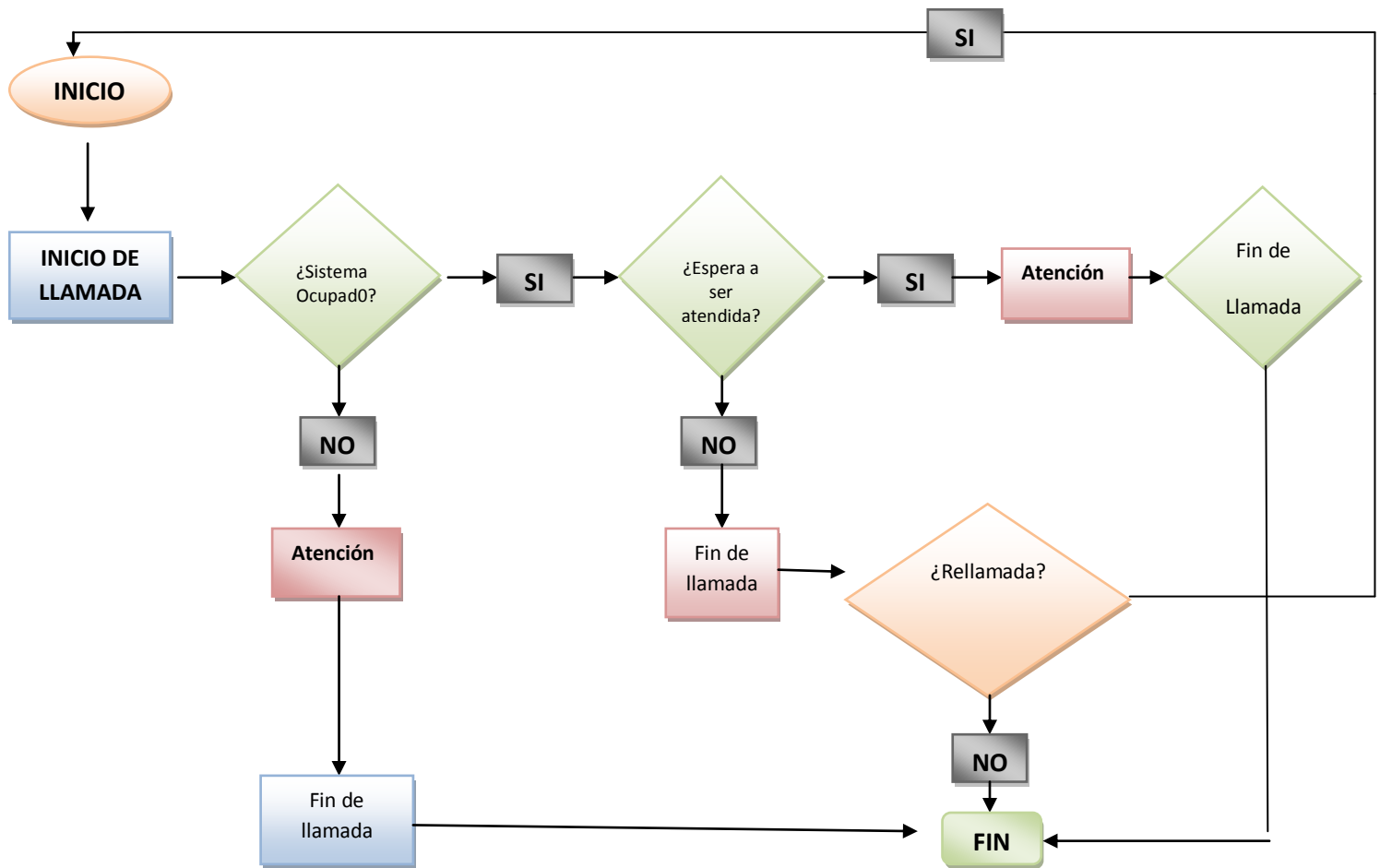


Figura 1. Modelo de call center

Figura 1. Modelo General de Call Center (Entrante).

### 2.1.4 CARACTERISTICAS DE UN CALL CENTER

Un buen funcionamiento de un Call Center requiere lograr tres características o componentes claves como ser: servicio al cliente, recurso humano, adecuada tecnología de los procesos que se realizan. (Torres, & Rosas, 2006).

### 2.1.5 ESTRUCTURA DE CALL CENTER

A continuación se detalla la forma más tradicional que suele tener un call center, (ver Figura 1), compuesta por operadores en el 3er nivel, seguido de los supervisores a un 2do nivel, y en el nivel superior la jefatura de call center.

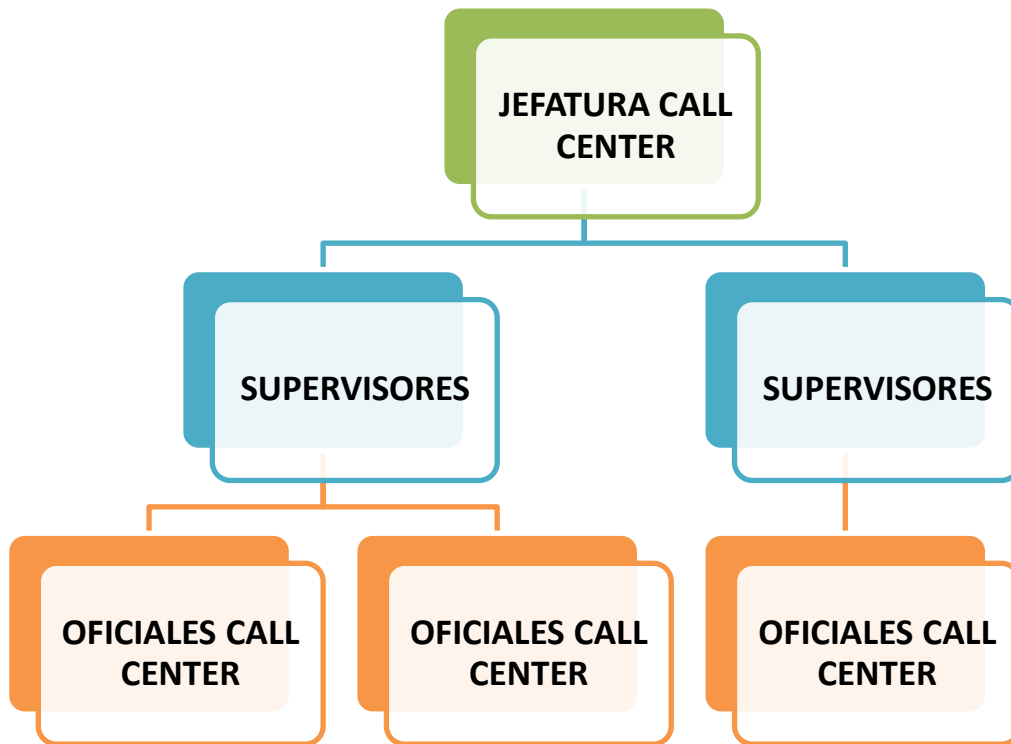


Figura 2. Niveles que componen un call center

### 2.1.6 RECURSO HUMANO EN CALL CENTER

Según (Thrión, 2012) los estudiantes universitarios son la fuerza productiva fundamental de la industria del *tele marketing*.

El gestor de un call center el planificador y su función principal es garantizar la cantidad adecuada y la organización de supervisores y grupos de agentes que aseguren el nivel del servicio fijado para cada uno de los servicios que se ofertan. Los grupos de agentes tienen similares habilidades y están especializados para atender uno o más servicios. (Conde del Oso, 2005).

Los supervisores son los responsables, en tiempo real, del cumplimiento de los parámetros fijados para cada servicio con la cantidad de agentes requeridos. Además, son los responsables de la calidad del rendimiento. (Conde del Oso, 2005).

### **2.1.7 EVOLUCION DEL CALL CENTER**

Hoy en día el mercado se ha tornado más competitivo, lo que ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. (Muñiz, 2011, p. 1).

Es por ello que los call centers se han visto en la necesidad de transformarse en *contact centers*, ya que en estos, se integran diferentes formas de interacción con el cliente, como ser: e-mails, sms, teléfono.

## **2.2 CONTACT CENTER**

### **2.2.1 QUE ES UN CONTACT CENTER**

Según (Rosas, Porras & Paez Monzon, 2005, p. 18), el contact center es una unidad funcional dentro de una empresa la cual está diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia los clientes.

Las personas encargadas de responder las llamadas en un contact center reciben el nombre de operador (a) ó agente de tele mercadeo, los cuales a su vez se encargan de asesorar y atender cualquier inquietud de los clientes. (Rosas, Porras & Paez Monzon, 2005, p. 18).

### **2.2.2 EVOLUCIÓN DE LOS CONTACT CENTERS**

En la actualidad, los contact center están evolucionando en su forma de gestión de servicios, hacia los denominados “Contact center real time” , que realizan el análisis de la información que llega al contact center en tiempo real.

(Eddie, Chiri Carlos, & Carlos Guido, s. f., p. 18)

### 2.2.3 VENTAJAS DEL CONTACT CENTER

Según (Hernández Rocío, 2007, p. 7), dentro de las ventajas del contact center se tiene:

- ✚ Reducción de costos operativos
- ✚ Duración de llamadas
- ✚ Tiempos de espera
- ✚ Complejidad de gestión
- ✚ Incremento de ingresos
- ✚ Incremento en productividad
- ✚ Calidad de servicios e información
- ✚ Funciones del negocio
- ✚ Satisfacción del cliente

### 2.2.4 SERVICIOS QUE OFRECE EL CONTACT CENTER

Según (Hernández Rocío, 2007, p. 7) los servicios que ofrece un contact center son:

- ✚ Atención telefónica
- ✚ Fax
- ✚ Correo electrónico
- ✚ Mailing
- ✚ Atención al cliente
- ✚ Servicios de urgencia de 24 horas

### 2.2.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS EN CONTACT CENTER

El portafolio de servicios para las entidades bancarias consiste en dos operaciones básicas: la primera es ***Inbound***, y la otra es la ***outbound***. (Rosas, Porras & Páez Monzón, 2005, p. 8).



Según (Rosas, Porras & Páez Monzón, 2005, p. 8) las llamadas de salida ofrecen un mayor grado de dificultad que las de entrada, ya que no se puede presuponer la atención del receptor. Un factor clave para la realización de una campaña outbound es la calidad de registros en base de datos, así como la definición del perfil del prospecto.

## 2.2.6 TIPOS DE CONTACT CENTER

Según (Barros, Mónica, 2013), existen dos tipos de contact center:

- ✚ *Outsourcing*
- ✚ *In House*

**2.2.6.1 Outsourcing:** Es el servicio brindado por una empresa especializada en contact a otra que decide contratar este servicio para prestar una mejor atención a sus clientes.

**2.2.6.2 In House:** Son aquellos creados por las empresas que deciden tener su propio contact center dentro de ésta por un tema de confidencialidad.

## 2.2.7 MODALIDADES DE CAMPAÑA

Las empresas manejan diferentes modalidades de campañas para la interacción con los clientes, entre ellos podemos mencionar: Tele-marketing, atención al cliente, televentas y telecobranzas a través de llamadas **Inbound** y **Outbound**. (Barros, Mónica, 2013).

### ESQUEMA DE UN CONTACT CENTER

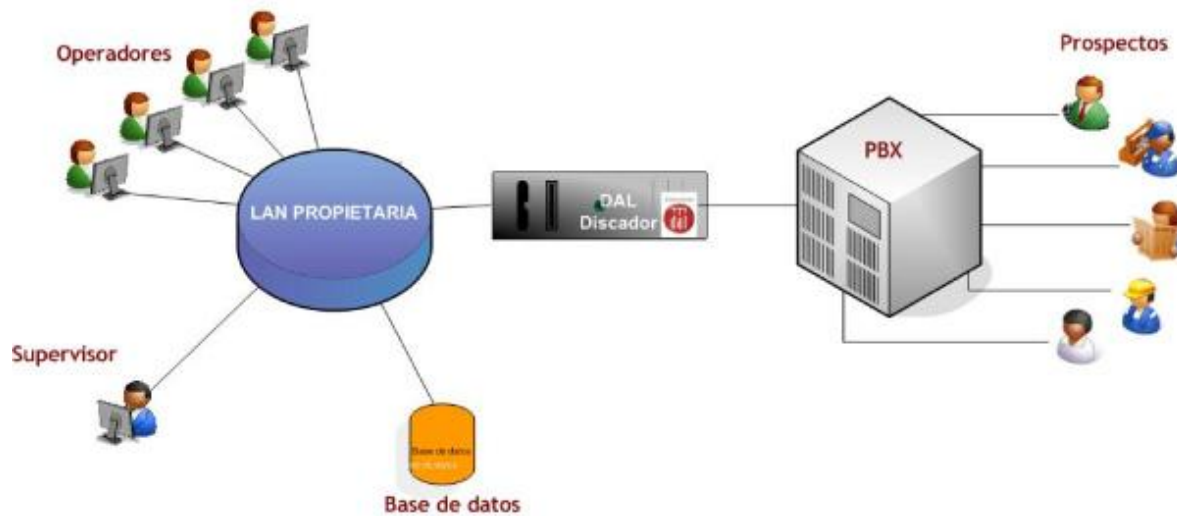


Figura No. 3 Esquema de un contact center

Como podemos Observar en la figura No. 3 el esquema de un contact center, el cual cuenta con:

- Operadores
- Supervisores
- Base de datos
- Central telefónica

## **2.3 PRODUCTIVIDAD EN CONTACT CENTER**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. (Falconi, 2012, p. 1).

### **2.3.1 FACTORES INFLUYENTES EN PRODUCTIVIDAD DEL CONTACT CENTER SALIENTE**

Dentro de los factores para aumentar la productividad<sup>2</sup>, así como los propuestos por la sub-gerencia y los supervisores del contact center saliente se menciona que dentro de los factores que influyen en la productividad de un contact center se encuentran:

- ✚ Motivación del personal
- ✚ Capacitaciones constantes
- ✚ Ambiente laboral adecuado
- ✚ Actitud del colaborador
- ✚ Calidad de registros
- ✚ Couching realizados por el supervisor hacia oficiales
- ✚ Políticas de crédito
- ✚ Herramientas de trabajo
- ✚ Manejo de objeciones
- ✚ Conocimiento del producto

## **2.4 CONTACT CENTER EN HONDURAS**

La industria de servicios según empresarios hondureños, es la única que crece a pasos agigantados, Randall Barboza, experto costarricense en el tema de los centros de contacto, manifestó que “Honduras tiene un mercado virgen en este aspecto<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.luxortec.com/blog/claves-para-aumentar-la-productividad-en-un-call-center>

<sup>3</sup> <http://www.apecco.org/>



Alrededor de 10,000 nuevos puestos de trabajo generarán los call centers que se instalarán en Honduras este año. Para 2013 se contempla la creación de nuevas empresas transnacionales que operarán en Honduras<sup>4</sup>

Dentro de los call centers se emplea a jóvenes estudiantes los cuales son la fuerza que impulsa esta industria, quienes manejan el idioma inglés en un 100%, así mismo, a través de estos empleos estos jóvenes tienen la oportunidad de continuar sus estudios ya que se disponen de horarios flexibles.

Se estima que en el primer trimestre de 2013 las empresas que se dedican a esta actividad y que operan en San Pedro Sula, contratarán los servicios de 1,500 trabajadores hondureños.<sup>5</sup>

## **2.5 CONTACT CENTER EN BAC/CREDOMATIC**

En Honduras CREDOMATIC Inicia operaciones en el año 1976 como el primer emisor de tarjetas de crédito del país, comenzando operaciones con 27 empleados y elaborando menos de 80 tarjetas. En la actualidad cuenta con 1,300 empleados a nivel nacional. («Credomatic de Honduras», s. f., p. 1).

### **2.5.1 CONTACT CENTER SALIENTE**

Inicia operaciones en el año 2004, sus funciones eran realizar, llamadas de tele mercadeo, ofreciendo productos como la revista SUMMA, SOS y Retención de Clientes, los cuales pertenecían a la gerencia de Mercadeo. (Rosa, 2012, p. 16).

Según (Rosa, 2012), el inicio del contact center se da luego de una fusión de call center entrante y saliente en el año 2007, lo cual trajo consigo la transición a la gerencia de mercadeo. Y es para el año 2009 cuando ya cambia su nombre a Contact Center.

---

<sup>4</sup> <http://www.apecco.org/>

<sup>5</sup> <http://www.callcenternews.com.ar/>

A través de los años la cartera de productos que ofrece el Contact Center Saliente se ha ido ampliado debido a los excelentes resultados que se han generado. En la actualidad el Contact Center Saliente ofrece una gran variedad de productos y valores agregados a los tarjetahabientes.

Hoy en día el contact center saliente está formado por un total de 180 colaboradores con la misión cerrar exitosamente oportunidades de negocio por medio de campañas de colocación como ser: Venta de Tarjeta de Crédito, Extra financiamientos, Seguro de accidentes personales y desempleo entre otros.

### 2.5.2 PROCESO DE CONTACT CENTER SALIENTE

Según (Rosa, 2012, p. 13) el proceso del contact center saliente se conforma de la siguiente manera:

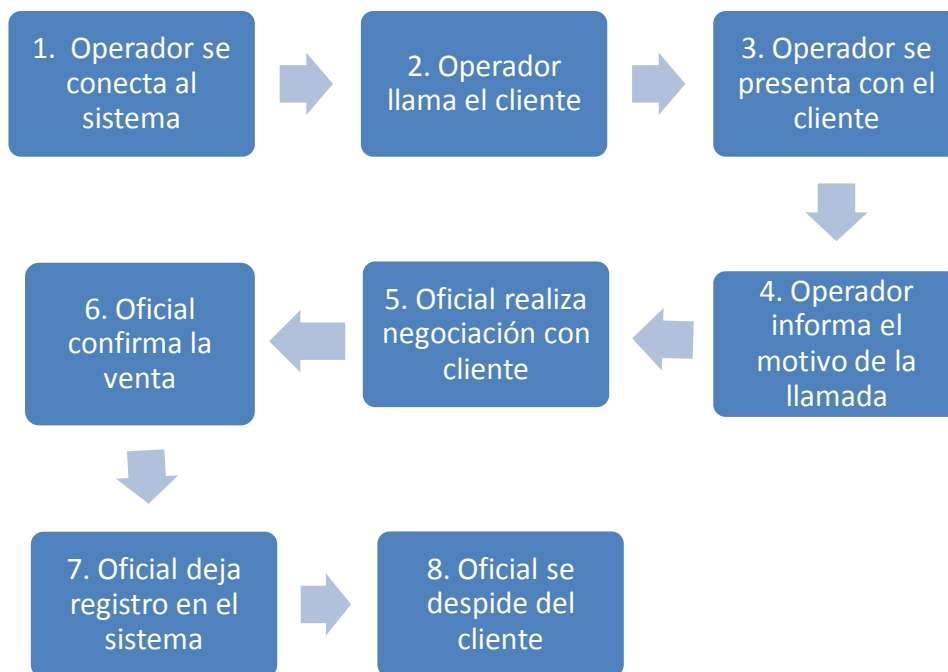


Figura No. 4 Proceso de contact center








## 2.5.3 INDICADORES DE MEDICIÓN EN CONTACT CENTER SALIENTE

### 2.5.3.1 ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un indicador es básicamente datos de carácter cuantitativo, con el cual podemos determinar cómo se encuentra una campaña con relación a su productividad o algún otro aspecto dentro de la misma que nos gustaría conocer.

### 2.5.3.2 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN CONTACT CENTER

Dentro del contact center saliente se encuentran los siguientes indicadores de medición:

-  Adherencia a horarios
-  Ausentismo
-  Productividad
-  Calidad de Contacto
-  Quejas
-  Capacitaciones
-  Coaching

**2.5.3.3 Adherencia a horarios:** Este indicador nos muestra la hora de llegada del oficial a su lugar de trabajo.

**2.5.3.4 Ausentismo:** Este indicador nos muestra la cantidad de días que el oficial se presentó a su lugar de trabajo durante el mes.

**2.5.3.5 Productividad:** Mide el porcentaje de ventas alcanzado durante un período determinado de tiempo determinado.

**2.5.3.6 Calidad de Contacto:** Nos muestra la calidad con que el oficial realiza las llamadas o el cierre de ventas.

**2.5.3.7 Quejas:** Nos muestra la cantidad de quejas que nos ingresaron a través de todos los canales de la institución.

**2.5.3.8 Capacitaciones:** Mide la asistencia a las capacitaciones por parte de los oficiales.

**2.5.3.9 Coaching:** Mide las retroalimentaciones dadas a los oficiales por parte del supervisor.

## **2.6 POLÍTICAS INTERNAS DEL CONTACT CENTER**

**2.6.1 NORMA DE PERMANENCIA:** Esta norma nos detalla el tiempo que debe permanecer un oficial dentro de una campaña de acuerdo a su productividad.





**2.6.2 POLÍTICA DE PERMISOS:** Esta política tiene como objetivo otorgar un permiso especial en horas laborables a sus empleados para realizar alguna actividad de urgencia.

**2.6.3 POLÍTICA DE AUSENCIAS INJUSTIFICADAS:** Dentro de esta política podemos mencionar que la misma nos ayuda a controlar las faltas por ausencias injustificadas dentro de un período determinado.

**2.6.4 POLÍTICAS DE LLEGADAS TARDE:** Política que nos permite controlar las llegadas tarde de los oficiales.

## **2.7 PLAN DE INCENTIVOS DE CONTACT CENTER SALIENTE**

Dentro del contact center saliente se tienen planes motivacionales que contribuyen al mejoramiento de la productividad, y dentro de los cuales se tiene:

-  Incentivos monetarios
-  Incentivos no monetarios
-  Reconocimientos públicos
-  Actividades recreativas, entre otros.

## 2.8 PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Dentro del contact center se tiene un área de capacitación en donde se le capacita al oficial recién ingresado a la empresa.

El período de capacitación de cada oficial depende de cada campaña, ya que algunas de ellas requieren de una mayor cantidad de días para su preparación.

Dentro de las campañas de seguros, el período promedio de días asciende de 10 a 15 días, luego de esto pasa al piso con el supervisor para conocer todo el proceso de venta dentro de la campaña, (sistemas, accesos) etc.

Dentro de las campañas de banco-tarjeta, se estima un promedio de días de 20 a 1 mes en promedio, ya que requieren de un mayor conocimiento de productos de la institución.

En la figura No.5 se detalla el proceso de Inducción y capacitación de un oficial de contact center saliente.

### 2.8.1 Proceso de capacitación de oficiales de contact center saliente

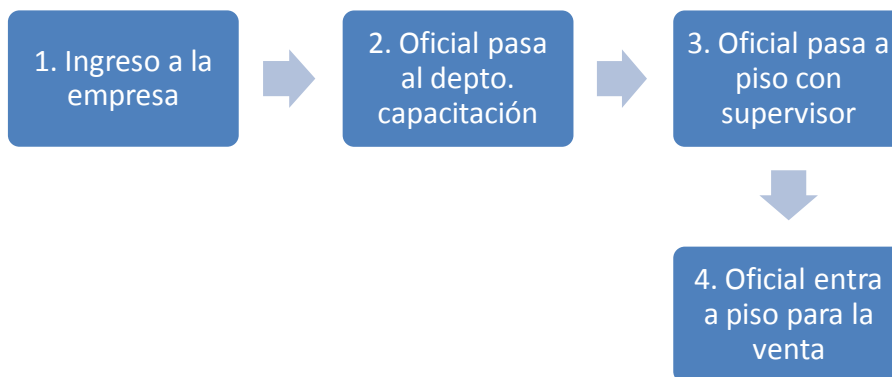


Figura No. 5 Proceso de capacitación de oficiales

## **2.9 CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE.**

Según (Thiri3n, 2007, p. 2), la organizaci3n del trabajo descansa en el concepto de “campana”, la forma m3s sencilla de 3sta es la venta directa, las cuales conforman los mayores retos para la obtenci3n de resultados.

Dentro de las campanas de colocaci3n del contact center saliente de BAC/CREDOMATIC se tienen:

- Venta de Tarjeta de Cr3dito
- Extra financiamiento
- FRE ahora (HRE)
- SOS

### **2.9.1 CAMPAÑA DE VENTA DE TARJETA DE CR3DITO**

Según (Rosa, 2012), la campana de venta de tarjeta de cr3dito inicio en 2005 y cuya funci3n era la venta de tarjeta de cr3dito y adicionales.

#### **2.9.1.1 DESCRIPCI3N DEL PRODUCTO**

Una tarjeta de cr3dito es un instrumento financiero de pago, el cual es emitido por una entidad financiera que permite al tarjetahabiente acceder a un cr3dito por parte de la entidad financiera<sup>6</sup>

#### **2.9.1.2 MARCAS COMERCIALIZADAS EN CAMPAÑA DE VENTA DE TARJETA DE CR3DITO:**

- *AMERICAN EXPRESS*
- *DINERS CLUB*
- *MASTERCARD*
- *VISA*

---

<sup>6</sup> <http://www.monetos.es/financiacion/tarjetas-credito/definicion-formato/>

## **2.10 CAMPAÑA DE EXTRAFINANCIAMIENTO**

### **2.10.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Por medio del extra financiamiento se ofrece una línea de crédito que permite a los tarjetahabientes obtener efectivo de inmediato.

## **2.11 CAMPAÑA DE COBERTURA DE HURTO, ROBO Y EXTRAVÍO**

### **2.11.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Este programa ofrece protección en caso de Hurto, robo y extravío de la tarjeta titular o adicional del tarjetahabiente a nivel mundial, en el cual se reconocerá hasta el 100% de los cargos no autorizados de al menos 48 horas antes del aviso respectivo de hurto, robo y extravío.

## **2.12 CAMPAÑA ASISTENCIA SOS**

### **2.12.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Programa de servicios asistenciales diseñado para brindar a sus afiliados y beneficiarios respaldo absoluto en caso de emergencia médica, vial, legal en viajes y en el hogar.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS**

En esta investigación de tipo descriptiva, se eligió un enfoque Mixto, haciendo uso de herramientas o técnicas como aplicación de entrevistas mediante la muestra de supervisores de las campañas de Contact Center saliente que se estudiarán y determinando en porcentajes los resultados que se obtengan para la toma de decisiones.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño se desarrolló de forma experimental, exploratoria y correlacional, ya que se investigó un problema poco estudiado, pero de suma importancia para la Sub-Gerencia de Mercadeo de BAC/CREDOMATIC, así mismo se realizó un cruce de variables como ser: Ausentismo, Adherencia, Manejo de Objeciones, Género, experiencia y Número de llamadas de oficiales de Contact Center Saliente de BAC/CREDOMATIC, (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2008), por lo que se pretende conocer el tema y preparar el terreno para nuevos estudios y así poder contar con este respaldo.

#### **3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto del presente estudio está conformada por 4 campañas del Contact Center Saliente de BAC/CREDOMATIC como ser: (Venta de Tarjeta de Crédito, Extra financiamiento, FRE ahora (HRE), y SOS), la cual se encuentra dividida por 18 oficiales de campaña de venta de tarjeta de crédito, 26 oficiales de la campaña de Extra-financiamiento, 11 oficiales de la campaña de HRE, y 12 oficiales de la campaña SOS.



### **3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El tamaño de la muestra se determinó basado en los siguientes porcentajes:

- 100% de la población de supervisores, lo que corresponde a un total de 4 supervisores del Contact Center Saliente, (Banco y Tarjeta) y (Seguros).
- 73% de la población de los oficiales de las campañas a analizar, lo cual corresponde a 39 oficiales seleccionados al azar de contact center.
- 100% de la población de la Sub-gerencia de contact center, lo que corresponde a 1 Sub-Gerente.

### **3.2.3 UNIDADES DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

Para el estudio se estructuró en dos unidades de análisis, la primera el área de Contact Center Saliente, y la segunda de las respuestas obtenidas por los supervisores y Sub-gerencia en las entrevistas realizadas.

### **3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Las técnicas de recolección de datos que se definieron para la investigación son las entrevistas, las cuales pretenden obtener información de expertos por medio de preguntas abiertas, las cuales, según Sampieri (2008) se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, y se realizará una encuesta a oficiales contact center saliente, con preguntas cerradas.

## Entrevista 1 (Supervisores)

1. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted son influyentes directamente en la productividad de su campaña? Ordene por orden de prioridad:

- ✚ Motivación de personal
- ✚ Capacitaciones constantes
- ✚ Ambiente laboral adecuado
- ✚ Actitud del colaborador
- ✚ Calidad de registros
- ✚ Couching realizados por el supervisor hacia oficiales
- ✚ Políticas de crédito
- ✚ Herramientas de trabajo
- ✚ Manejo de Objeciones
- ✚ Conocimiento del producto

2. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan para medir o controlar el Ausentismo en su campaña?

3. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con se cuentan para medir o controlar la adherencia al horario dentro de su campaña?

4. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan con relación al manejo de objeciones que los clientes regularmente mencionan hacia los oficiales en el momento de realizar el ofrecimiento del producto?

5. ¿Cual considera usted que es el género idóneo para contratación de oficiales dentro de su campaña y por qué?

6. ¿Considera usted que el nivel de experiencia que se adquiere a través del tiempo por el oficial influye en la productividad que genera y porque?

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en su campaña?

8. ¿Cuenta su campaña con un plan de acción en caso de que uno de sus indicadores de productividad disminuyan y por ende disminuyan los ingresos?
9. ¿Cuáles cree usted que sean algunas de las alternativas para mejorar la productividad de su campaña?
10. ¿Cuál cree usted que es el tiempo idóneo que un oficial debe estar en una campaña antes de que decline su productividad?
11. Número de oficiales en su campaña

### **3.2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

- **Fuente Primaria:** La que proviene del resultado de las entrevistas y encuestas que se realizaron a supervisores Sub gerencia y oficiales del Contact Center Saliente.
- **Fuentes Secundarias:** Las provenientes de informes de BAC/CREDOMATIC al detallar la información sobre políticas y procesos del Contact Center Saliente, datos históricos sobre las diferentes variables establecidas. Así mismo, se utilizaron los diferentes libros para ahondar más en el tema de Contact Center.
- **Fuentes Terciarias:** Las que se recopilaban de Internet

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 POLÍTICAS Y PROCESOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

#### 4.1.1 ENTREVISTA A NIVEL GERENCIAL

Se realizó una entrevista a nivel gerencial en la cual se nos comentó lo siguiente:

1. Factores influyentes en productividad en campañas Contact Center saliente según Sub Gerencia por orden de prioridad:

No.	Factores Influyentes en Productividad
1	Actitud del colaborador
2	Couching realizados por supervisores hacia oficiales
3	Herramientas de trabajo
4	Ambiente laboral adecuado
5	Conocimiento del producto
6	Capacitaciones Constantes
7	Calidad de registros
8	Motivación de personal
9	Políticas de crédito

2. Políticas y procesos actuales para medir o controlar el ausentismo en las campañas de Contact Center Saliente.

✚ Política de Recursos Humanos

3. Políticas y procesos actuales para medir o controlar la adherencia en las campañas de Contact Center Saliente.

✚ Política de Recursos Humanos

✚ Control con marcador Biométrico.

4. Políticas y procesos actuales para un mejor manejo de objeciones.

✚ Taller Escucha

✚ Monitoreo

✚ Modificación de Scripts

5. Género idóneo para contratación de oficiales dentro de las campañas de Contact Center Saliente.

No se tiene género idóneo para contratación, pero por estadística, las personas que más solicitan el empleo son mujeres.

6. El nivel de experiencia es influyente en la productividad que genera y porque?  
Si, por el conocimiento adquirido, el trato al cliente, el manejo de herramientas.

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en las campañas?

R//: Los oficiales para comenzar a ser productivos necesita aproximadamente 3 meses para desarrollarse en su puesto.

8. Cuentan las campañas con un plan de acción en caso de que los indicadores de productividad disminuyan y por ende disminuyan los ingresos?

Los planes de acción varían de mes a mes, según las circunstancias que se generen dentro de ellas.

9. Cuales considera usted que sean algunas de las alternativas para mejorar la productividad dentro de las campañas.

Alternativas		
Planes motivacionales no monetarios		
Mayor liderazgo de jefes inmediatos		
Más reconocimientos no monetarios		

10. ¿Cuál cree usted que es el tiempo idóneo que un oficial debe estar en una campaña antes de que decline su productividad?

R//: El tiempo idóneo para que el oficial no decline su productividad es de 2 años.

11. Número de oficiales dentro del Contact Center saliente.

172 oficiales de Contact center saliente

#### 4.1.2 ENTREVISTAS A NIVEL DE SUPERVISORES

En la presente investigación se desarrolló 1 entrevista, dirigida a supervisores, y una encuesta aplicada a oficiales de contact center saliente de las campañas a estudiar.

Se realizó un análisis por cada pregunta, basándose en las respuestas de los diferentes supervisores tomadas como muestra.

#### **CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS**

A continuación se presenta un cuadro comparativo de resultados de las respuestas obtenidas por los supervisores del contact center saliente.

Tema	Superv #1	Superv #2	Superv #3	Superv #4
<b><u>Factores Influyentes en Productividad</u></b>				
Calidad de Registros	X	X	X	X
Capacitaciones constantes	X	X	X	X
Motivación de personal	X	X	X	X
Ambiente laboral adecuado	X	X	X	X
<b><u>Políticas y/o procesos para medir el ausentismo</u></b>				
Reporte de Piso	X	X	X	X
Reposición de tiempo no cumplido por el oficial	X	X	X	X
Política de Recursos Humanos	X	X	X	X
Bono Operativo	X	X	X	X
<b><u>Políticas y/o procesos para medir Adherencia</u></b>				
Reporte de Adherencia	X	X	X	X
Reposición de minutos	X	X	X	X
<b><u>Políticas y/o procesos para manejo de objeciones</u></b>				
Feedbacks o Coaching	X	X	X	X
Retroalimentación a través de alertas	X	X	X	X
Taller de Escucha	X	X	X	X
Monitoreo en vivo	X	X	X	X

<b><u>Género idóneo para contratación de oficiales</u></b>				
Femenino				
Masculino				
Ninguno	X	X	X	X
<b><u>Es importante el nivel de experiencia</u></b>				
Sí	X	X	X	X
No				
<b><u>Tiempo idóneo para contratación de oficiales dentro de las campañas</u></b>				
2 a 3 meses	X	X	X	X
<b><u>Plan de acción en caso de disminución de productividad</u></b>				
Couching realizado a oficiales	X	X	X	X
Maratones diarias intensivas (incentivos monetarios)	X	X	X	X
Reconsideraciones de políticas de créditos		X		
<b><u>Alternativas para mejorar productividad</u></b>				
Mejoramiento de la calidad de base de datos	X	X	X	X
Mejoramiento de incentivos a oficiales	X	X	X	X
Establecimiento de un plan motivacional dirigido por equipo	X			
Mejorar labor de ventas		X		
Trabajar más clientes de reciente ingreso como clientes	X	X	X	X
Ampliar zonas para entrega por parte de mensajería interna	X			
Mejorar el ofrecimiento de productos a clientes de mayor perfil	X			
<b><u>Tiempo ideal de un oficial antes de que decline su productividad</u></b>				
2 años	X	X	X	X

### **4.1.3 Resumen de entrevista de Mandos Medios (Supervisores)**

1. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted son influyentes directamente en la productividad de su campaña? Ordene por orden de prioridad:

A esta interrogante los supervisores nos respondieron:

No.	Factores Influyentes en Productividad
1	Calidad de registros
2	Capacitaciones Constantes
3	Motivación de personal
4	Ambiente laboral adecuado
5	Actitud del colaborador
6	Herramientas de trabajo
7	Couching realizados por supervisores hacia oficiales
8	Conocimiento del producto
9	Políticas de crédito

2. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan para medir o controlar el Ausentismo en su campaña?

Según la opinión de los supervisores para la medición del ausentismo se tiene:

- ✚ Reporte de piso
- ✚ Reposición de horas que oficial no cumplió, así como la meta que tiene el oficial, en caso de ser justificado, de lo contrario si es injustificado se deduce el día.
- ✚ Política de Recursos Humanos.
- ✚ Bono operativo, el cuál al igual que los procesos anteriores, mide y controla el ausentismo.

3. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con se cuentan para medir o controlar la adherencia al horario dentro de su campaña?

En dicha interrogante, los supervisores nos plantean que para la medición de adherencia se tiene:

- ✚ Reporte de Adherencia: Este reporte nos muestra los minutos que llegan tarde los oficiales.

Es importante mencionar que se aplica el proceso de reposición de minutos, por lo que el oficial debe reponer esos minutos al día siguiente de su horario normal.



4. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan con relación al manejo de objeciones que los clientes regularmente mencionan hacia los oficiales en el momento de realizar el ofrecimiento del producto?

Los supervisores nos comentan sobre los procesos que se tienen:

- ✚ FeedBacks o Retroalimentaciones por parte del departamento de monitoreo hacia oficiales.

- ✚ Retroalimentación a través de alertas.

- ✚ Taller de escucha.

- ✚ Monitoreo en vivo de oficiales por parte del supervisor, señalando posibles escenarios a oficiales y poder realizar un mejor manejo de objeciones y poder colocar el producto.

5. ¿Cual considera usted que es el género idóneo para contratación de oficiales dentro de su campaña y por qué?

Para la mayoría de los supervisores no existe un género idóneo para contratación dentro de sus campañas, pero es importante mencionar que el género masculino presenta menos inconvenientes en el desempeño de sus funciones, (menos permisos, incapacidades, maternidad), por lo que podría mencionarse que el género femenino es más tiene un mayor nivel de responsabilidad.

6. ¿Considera usted que el nivel de experiencia que se adquiere a través del tiempo por el oficial influye en la productividad que genera y porque?

A esta pregunta los supervisores nos respondieron que efectivamente si influye en la productividad, ya que el oficial maneja mejor la información, le debate mejor al cliente por lo que puede lograr una mayor colocación del producto, más sin embargo en ésta interrogante, tenemos opiniones encontradas, ya que se nos menciona que no necesariamente es influyente en productividad, si es una ventaja por la soltura que alcanza a través de sus palabras (fluidez), así mismo nos comentan que la experiencia se puede adquirir.

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en su campaña?

R//: Los supervisores nos comentaron que el promedio de tiempo que necesita un oficial para ser productivo oscila entre los 2 y 3 meses.

8. ¿Cuenta su campaña con un plan de acción en caso de que uno de sus indicadores de productividad disminuyan y por ende disminuyan los ingresos?

La mayoría de los supervisores mencionan que como plan de acción realizan retroalimentaciones con los oficiales, se realizan coaching y enfocar de nuevo al oficial para mejorar resultados, así mismo, se ponen en marcha maratones diarias (incentivos monetarios diarios en base a un número de ventas), reconsideraciones de políticas de créditos (diversificar el producto).

9. ¿Cuáles cree usted que sean algunas de las alternativas para mejorar la productividad de su campaña?

Los supervisores nos mencionaron las siguientes alternativas:

- ✚ Mejoramiento de la calidad de base de datos.
- ✚ Mejoramiento de incentivos para oficiales.
- ✚ Establecer un plan motivacional por equipo dirigido.
- ✚ Mejorar labor de ventas
- ✚ Trabajar más clientes nuevos
- ✚ Ampliar zonas para entrega por parte de mensajería.
- ✚ Mejorar el ofrecimiento a clientes con un mayor perfil, (mayores montos, mejorar comisión por desembolso, mayor plazo, ofrecer extra financiamiento para viajes.

10. ¿Cuál cree usted que es el tiempo idóneo que un oficial debe estar en una campaña antes de que decline su productividad?

R//: Los supervisores nos mencionan que el tiempo promedio que un oficial puede estar en una campaña antes de que decline su productividad es de 2 años.

11. Número de oficiales en su campaña.

A ésta interrogante, la cantidad de oficiales oscila entre 11 y 26 oficiales por campaña

#### 4.1.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE NIVELES GERENCIAL Y DE SUPERVISORES

A continuación se presenta un análisis comparativo entre los resultados de las entrevistas realizadas a supervisores como a la sub-gerencia del contact center saliente de BAC/CREDOMATIC.

1. Factores Influyentes en Productividad propuestos por Supervisores y Sub-Gerencia, según orden de prioridad.

No.	Factores Influyentes en Productividad
1	Calidad de registros
2	Actitud del colaborador
3	Couching realizados por supervisores hacia oficiales
4	Políticas de crédito
5	Herramientas de trabajo
6	Ambiente laboral adecuado
7	Manejo de objeciones
8	Conocimiento del producto
9	Capacitaciones

2. Políticas y procesos para medir el Ausentismo.

- ✚ Reporte de Piso
- ✚ Política de Recursos Humanos
- ✚ Reposición de tiempo no cumplido por el oficial
- ✚ Bono operativo

3. Políticas y procesos para medir Adherencia al horario dentro de las campañas de Contact Center Saliente.

- ✚ Reporte de Adherencia
- ✚ Reposición de minutos
- ✚ Política de Recursos Humanos

4. Políticas y procesos para el manejo de objeciones dentro de las campañas del contact center saliente.

- ✚ Feedbacks o coaching
- ✚ Taller escucha
- ✚ Monitoreo
- ✚ Monitoreo en vivo
- ✚ Retroalimentación a través de alertas
- ✚ Modificación de Scripts

5. Género idóneo para contratación de oficiales dentro del contact center saliente.  
R//: Según los supervisores y Sub-gerencia no se tiene un género específico, más sin embargo, por datos estadísticos, las mujeres solicitan más el empleo.

6. Es importante el nivel de experiencia que se adquiere con el tiempo por el oficial por lo cual es influyente en su productividad.

R//: Según la opinión de los supervisores, al igual que la Sub- Gerencia coinciden en que el nivel de experiencia es indispensable e influyente para el logro de una mejor productividad y eficiencia.

7. Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en una campaña?

R//: Tiempo promedio de 3 meses.

8. Plan de acción en caso de disminución de productividad.

- ✚ Coaching realizados a oficiales
- ✚ Los planes de acción varían de mes a mes
- ✚ Maratones diarias intensivas (Incentivos monetarios).
- ✚ Reconsideraciones políticas de créditos.

9. Alternativas para mejorar productividad dentro de las campañas del contact center saliente.

- ✚ Planes motivacionales no monetarios
- ✚ Mejoramiento de la calidad de bases de datos.
- ✚ Mayor liderazgo de jefes inmediatos.
- ✚ Mejoramiento de incentivos a oficiales.
- ✚ Más reconocimientos no monetarios.
- ✚ Establecimiento de un plan de acción dirigido por equipo.
- ✚ Mejorar labor de ventas (objeciones).
- ✚ Trabajar más clientes de reciente ingreso a la institución.
- ✚ Ampliar zonas para entrega por parte de mensajería interna.
- ✚ Mejorar el ofrecimiento de productos a clientes de mayor perfil.
- ✚ Incrementar cantidad de oficiales.

## 4.2 FACTORES OPERATIVOS QUE HAN INFLUIDO EN LA PRODUCTIVIDAD

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los oficiales del contact center saliente.

### FEEDBACKS O RETROALIMENTACIONES

Los feedbacks o retroalimentaciones son un aliado importante dentro de las campañas del contact center, los oficiales nos mencionan sentirse bien con estas retroalimentaciones recibidas como se detalla en el siguiente gráfico.

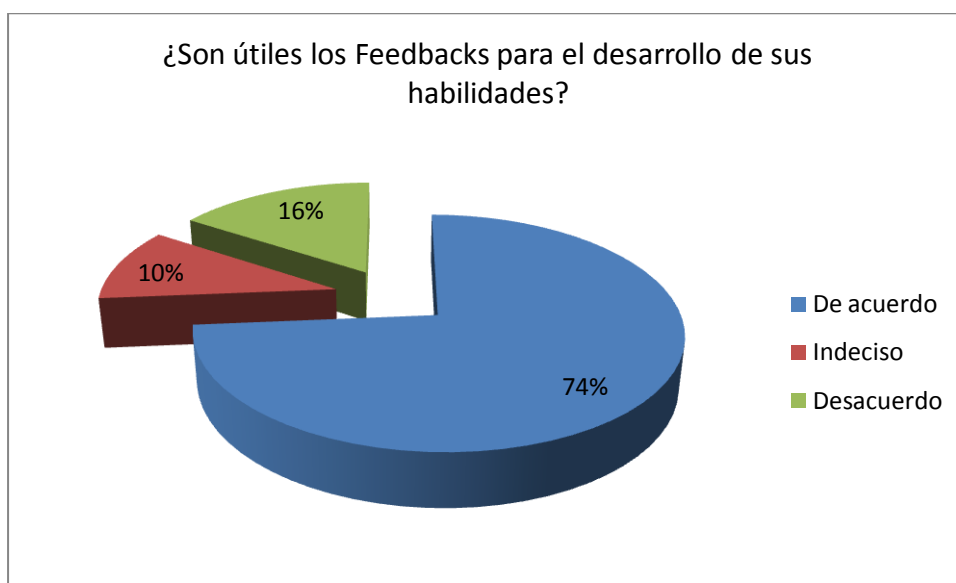


Figura 6. Opinión sobre Utilidad de Feedbacks o Retroalimentaciones

Como se indica en la Figura 3, el 74% de los oficiales considera de suma importancia y utilidad los feedbacks o coaching realizados por el departamento de monitoreo, mientras que un 16% no lo considera útil para el desarrollo de sus habilidades y un 10% no tienen opinión específica del caso

## **CAPACITACIONES**

El proceso de capacitaciones dentro del contact center es de vital importancia, ya que al tener un personal mejor capacitado podemos lograr los objetivos propuestos, es por ello, que los oficiales nos comentaron que las capacitaciones que reciben juegan un papel fundamental en su desarrollo, como se muestra en la siguiente figura.

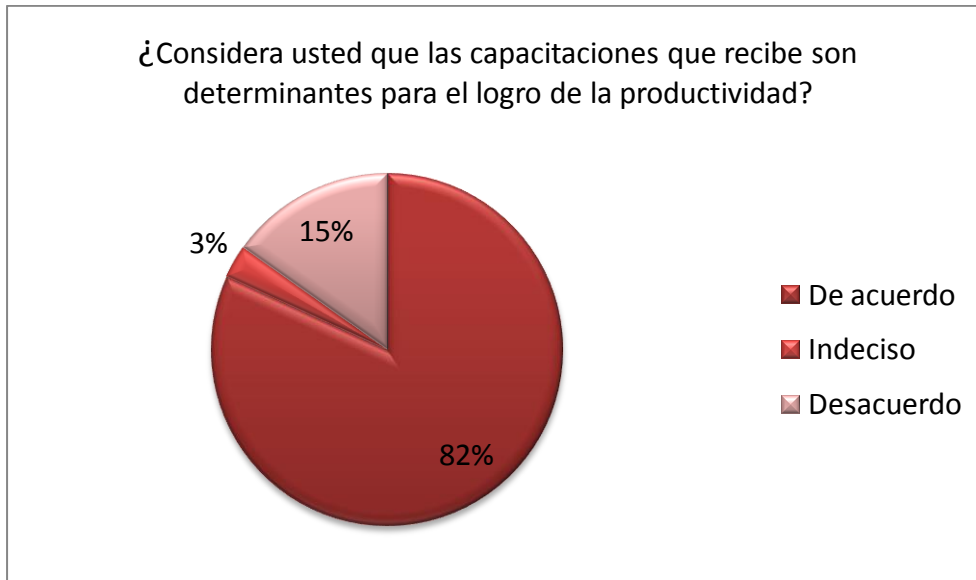


Figura 7. Opinión sobre capacitaciones

El 82% de los oficiales considera estar de acuerdo en que las capacitaciones son determinantes para el logro de la productividad, mientras tanto el 15% de ellos no considera importante las capacitaciones recibidas, y el 3% restante no tiene una opinión definida al respecto.

## **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

Dentro del contact center se tienen indicadores de productividad, por lo que los oficiales mencionan en su mayoría tener conocimiento de sus indicadores de productividad, así como un pequeño grupo de ellos parece no tener claros cuales son estos indicadores, como se muestra en la figura siguiente.



Figura 8. Opinión sobre conocimiento de indicadores de productividad

Como podemos observar, el 87% de los oficiales de contact center saliente manifiesta tener conocimiento de sus indicadores de productividad, mientras que un 13% nos comenta no estar claros de sus indicadores de medición.

### **HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

Las herramientas tecnológicas son de vital importancia en el logro de los objetivos de la empresa, por lo que los oficiales de contact center saliente se encuentran conformes con las herramientas que utilizan como se detalla a continuación en la siguiente figura.

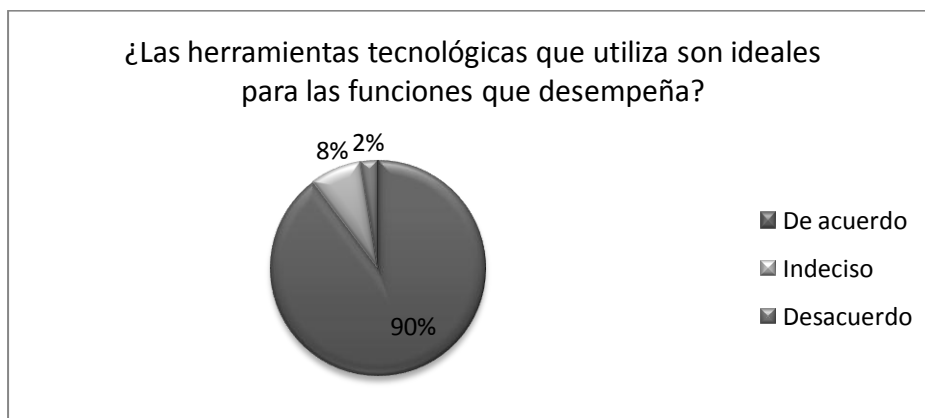


Figura 9. Herramientas tecnológicas



En relación a esta pregunta, el 90% de los oficiales expresa estar de acuerdo o a gusto con las herramientas que tecnológicas con las que cuenta para el desempeño de sus funciones, el 8% manifiesta estar indeciso, y el 2% dice estar en desacuerdo o no se sienten cómodos con las herramientas utilizadas.

### **AMBIENTE DE TRABAJO**

El ambiente de trabajo es de vital importancia dentro de un área específica de trabajo, por lo que la mayoría de los oficiales del contact center dicen sentirse bien dentro de campaña como se muestra en la siguiente figura.



Figura 10. Opinión sobre ambiente laboral

Respondiendo a esta interrogante, los oficiales manifiestan estar cómodos en su ambiente de trabajo con un 89%, por otra parte, el 8% se encuentra indeciso, y el 3% restante se encuentra en desacuerdo o no se sienten cómodos con su ambiente de trabajo.

## PLAN MOTIVACIONAL

El plan motivacional es uno de los factores más importantes para el logro de los objetivos propuestos, ya que se deben mantener a los oficiales motivados para el cumplimiento de las metas establecidas, los oficiales nos comentaron sentirse satisfechos con el plan motivacional existente, no obstante un pequeño grupo de oficiales manifiestan no estar cómodos con este plan motivacional vigente según se nos muestra en la figura No. 11.



Figura 11. Opinión sobre plan motivacional

El 51% de los oficiales nos comentó estar conformes con el plan motivacional que se tiene dentro del contact center saliente, el 39% de ellos se encuentra indeciso, y el 10% no se encuentran cómodos con el plan de incentivos vigentes.

## **PRODUCTIVIDAD DE CAMPAÑAS ANALIZADAS**

A continuación se presentan datos de los últimos 3 meses en relación a productividad por campaña.

### **CAMPAÑA DE VENTA DE TARJETA DE CRÉDITO**

Como podemos observar, en la figura No. 12 en campaña de venta de tarjeta de crédito el porcentaje más alto en productividad fue en el mes de Mayo, seguido del mes de abril y por último el mes de marzo.

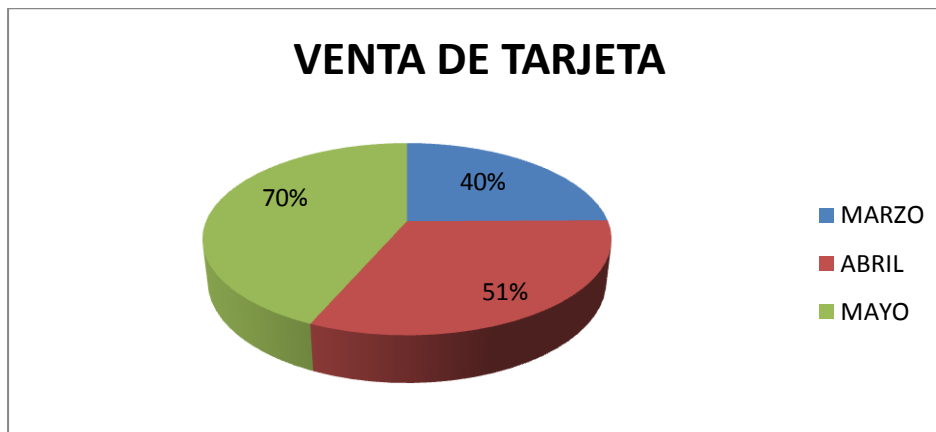


Figura No. 12 Productividad Venta Tarjeta

### **CAMPAÑA DE EXTRAFINANCIAMIENTO**

Para la campaña de Extra financiamiento, la figura No.13 nos muestra que en esta campaña, el mes de mayor productividad fue en el mes de Abril.

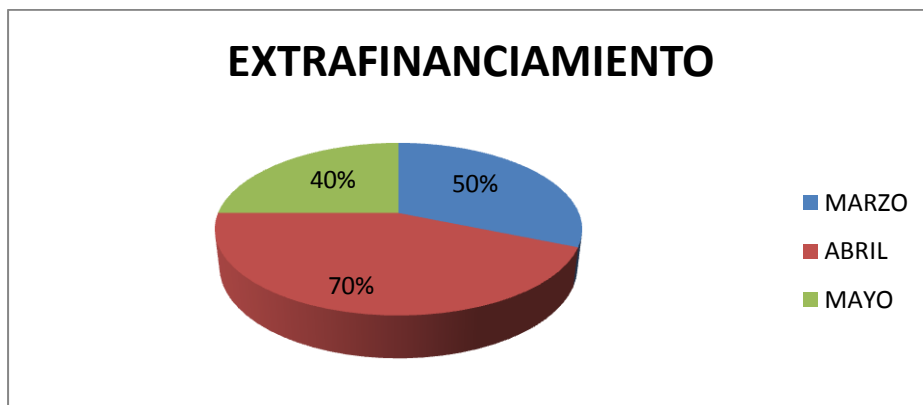


Figura No. 13 Productividad campaña Extra Financiamiento

## **CAMPAÑA ASISTENCIA SOS**

Dentro de la campaña SOS podemos observar los resultados de los últimos 3 meses.

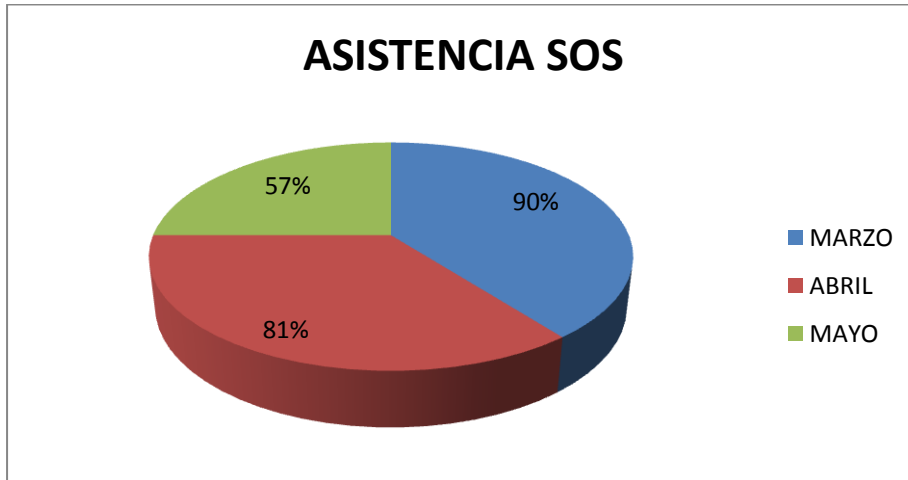


Figura No. 14. Productividad Asistencia SOS

## **COBERTURA DE HURTO ROBO Y EXTRAVÍO**

A continuación en figura No. Observamos el comportamiento de esta campaña en cuanto a su productividad de los meses de Abril-Mayo.

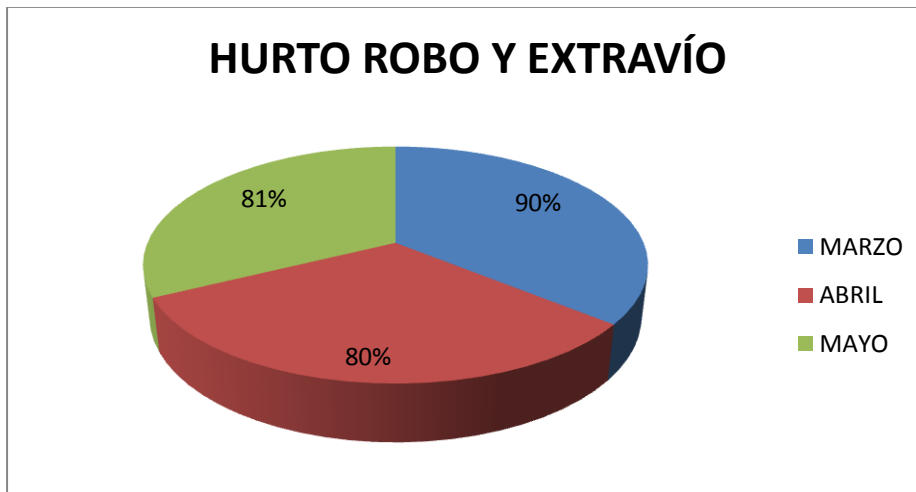


Figura No. 15 Productividad HRE

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE PRODUCTIVIDAD**

De acuerdo a los datos históricos obtenidos podemos resumir que una de las campañas más rentables de los últimos 3 meses es la campaña de Hurto, Robo y Extravío con un porcentaje de cumplimiento de productividad del 84%, seguido de la campaña SOS con un 76%, luego campaña de Venta de tarjeta de crédito con un 54%, y campaña de extra financiamiento con un 53% de cumplimiento de productividad.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Después del análisis realizado en la industria de contact center y específicamente en BAC/CREDOMATIC se concluye:

1. En relación a las alternativas más apropiadas para incrementar la rentabilidad y productividad de las campañas del contact center saliente se puede concluir que el incremento de personal a las campañas de mayor porcentaje de cumplimiento de productividad logrará un mayor margen de utilidad para las mismas en un período de tiempo establecido.
2. Dentro de los factores que se identificaron como influyentes en productividad de las campañas del contact center saliente tanto a nivel operativo, como a nivel de supervisores y sub-gerencia se pueden mencionar los relacionados a las áreas de motivación, capacitación, IT.
3. Dentro de las políticas y procesos establecidos dentro del contact center saliente podemos concluir que en general se tiene un buen manejo de las mismas tanto a nivel de mandos medios (supervisores) como a nivel de Sub-Gerencia, con algunas nuevas implementaciones de acción inmediata que el oficial debe realizar y que por ende ha contribuido a mejorar los indicadores de productividad dentro de las campañas del Contact center saliente.

## 5.2 RECOMENDACIONES

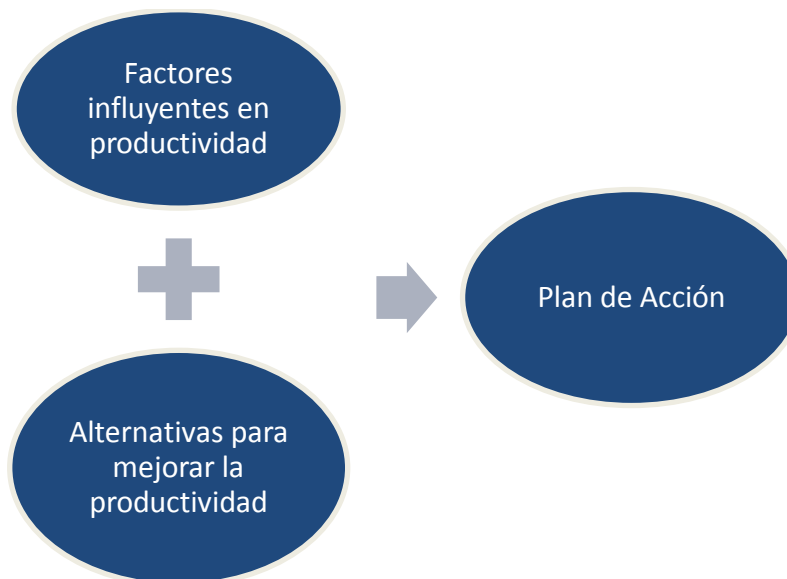
1. Se recomienda a la empresa incrementar el número de oficiales para las campañas de mayor porcentaje de cumplimiento de productividad, como parte de las alternativas para el incremento de la rentabilidad y productividad del área.
2. De acuerdo a los factores de productividad identificados en las campañas de mayor porcentaje de cumplimiento, se recomienda a la empresa implementar un plan de acción a cada uno de ellos, involucrando a las áreas correspondientes, definiendo procesos específicos y creando cronogramas de ejecución para la realización de los mismos con el fin del logro de objetivos.
3. Se recomienda a la empresa continuar aplicando las políticas y procesos que se tienen establecidos dentro del contact center saliente, logrando así mantener y mejorar los indicadores de productividad de las campañas.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD: PLAN DE ACCIÓN PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS CAMPAÑAS DEL CONTACT CENTER SALIENTE DE BAC/CREDOMATIC

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Se presenta un plan de acción para mejorar únicamente los factores influyentes en productividad de campañas con alto porcentaje de cumplimiento de productividad, según orden de prioridad, así mismo, para las alternativas propuestas por supervisores y gerencia.

Como se detalla en la figura No. 16 se incluye un plan de acción para factores influyentes en productividad así como las mejores prácticas para el logro de objetivos del área.



**Figura No. 16** Plan de Acción



## 6.2 FACTORES DE PRODUCTIVIDAD

Dentro de los factores de productividad que se desean mejorar se tienen:

### 6.2.1 CAPACITACIÓN

Dentro de esta área se desea mejorar:

- Conocimiento del producto
- Couching realizados por supervisores a oficiales
- Capacitaciones constantes.

Las variables anteriores están directamente relacionadas con el área de capacitación del contact center, por lo que se propone lo siguiente:

➤ Realizar capacitaciones periódicas sobre los nuevos productos que promoció el banco, así mismo, sobre los ya existentes en caso de tener alguna modificación, para lo cual se propone el siguiente cronograma de acción.

Capacitaciones	Periodicidad
Productos nuevos	Cuando se generen
Refrescamiento de productos ya existentes	30 días

➤ Reforzar conocimientos para el supervisor en relación a los productos que maneja en sus campañas, así como la mayoría de los productos que se manejan dentro de las campañas del contact center, todo esto para realizar de la mejor manera los couching a sus oficiales, por lo que se propone reforzar estos conocimientos de la siguiente manera:

✚ Refrescamiento de productos, así como conocimiento de los nuevos cada 30 días para un mejor funcionamiento de la campaña.

### **6.2.2 MOTIVACIÓN**

Dentro de esta área se debe mejorar:

- Ambiente laboral adecuado
- Actitud del colaborador
- Motivación de personal

Las variables anteriores están ligadas directamente con el área de motivación del contact center por lo que se propone lo siguiente:

➤ Mantener y mejorar el plan motivacional para oficiales en relación a incentivos no monetarios como:

- Reconocimientos públicos a través de correos electrónicos, comunicados internos a los mejores oficiales de forma diaria, semanal y mensual.
- Actividades recreativas mensuales
- Mantener y mejorar el plan motivacional en relación a incentivos monetarios.

### **6.2.3 CALIDAD DE REGISTROS**

En relación a esta variable, se propone realizar un análisis más profundo sobre las bases o registros cargados, ya que en algunas de las campañas se tienen dificultades para contactación de clientes y por ende colocación de los productos, realizar los filtros que se requieren para cada campaña y de acuerdo a los parámetros necesarios.

### **6.3 ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER SALIENTE**

Una de las alternativas para mejorar la productividad se encuentra el ingreso de oficiales nuevos a la campaña, por lo que se realizará una proyección financiera de las campañas más rentables para ver el impacto que se genera y el margen de utilidades que se esperan tener al final de cada período fiscal.

### **6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **6.4.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DE CAMPAÑAS (HRE Y SOS).**

En la siguiente evaluación financiera podemos observar como las campañas de HRE y SOS siguen siendo rentables para el contact center, tomando en cuenta los cambios que se han generado en campañas como HRE con la nueva ley de tarjeta de crédito aprobada por el congreso nacional de Honduras.

#### **➤ Escenario No. 1 (SOS)**

En el presupuesto de ventas proyectado para el año 2013 y hasta el año 2017, podemos observar que se registra un incremento del 10% de las ventas anuales, con 12 oficiales sin cambio alguno en la estructura organizacional. Se tomó como base un promedio de 1000-2000 colocaciones de SOS, así mismo, el costo de ventas oscila entre Lps. 432,000.00, y van en continuo crecimiento año a año.

### **CAMPAÑA ASISTENCIA SOS**

Tabla 1. Presupuesto de ventas proyectado campaña SOS con 12 oficiales.

<b>SOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	L.1,742,611.00	L.1,916,872.10	L.2,108,559.31	L.2,319,415.24	L.2,551,356.77
Costo de ventas	L. 432,000.00	L. 475,200.00	L. 522,720.00	L. 574,992.00	L. 632,491.20
Total	L.1,310,611.00	L.1,441,672.10	L.1,585,839.31	L.1,744,423.24	L.1,918,865.57

Tabla No.2 Estado de Resultados proyectado para los años siguientes.

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,742,611.00	L.1,916,872.10	L.2,108,559.31	L.2,319,415.24	L.2,551,356.77
Costo de Ventas	L. 432,000.00	L. 475,200.00	L. 522,720.00	L. 574,992.00	L. 632,491.20
Utilidad Bruta en Ventas	L.1,310,611.00	L.1,441,672.10	L.1,585,839.31	L.1,744,423.24	L.1,918,865.57
Gastos de Operación	L. 672,000.00	L. 739,200.00	L. 813,120.00	L. 894,432.00	L. 983,875.20
Utilidad antes de ISR	L. 638,611.00	L. 702,472.10	L. 772,719.31	L. 849,991.24	L. 934,990.37
ISR	L. 159,652.75	L. 175,618.03	L. 193,179.83	L. 212,497.81	L. 233,747.59
Utilidad neta del período	L. 478,958.25	L. 526,854.08	L. 579,539.48	L. 637,493.43	L. 701,242.78

Cabe mencionar que la cantidad de oficiales se mantiene para la campaña SOS que son 12, se propone que para los próximos años se llegue a un promedio de 15 oficiales y por ende se logre una mayor colocación.

#### ➤ **Escenario No.2 (SOS)**

En el presupuesto de ventas proyectado para el año 2013 y hasta el año 2017, podemos observar que se registra un incremento del 30% de las ventas anuales para el año 2014, ya que se tienen 3 oficiales más, pero ya para los años sub-siguientes se pretende mantener un incremento en las ventas de un 10%.

Podemos decir que los costos de ventas así como los gastos de operación tendrán el mismo incremento que las ventas año con año.

A continuación el escenario No. 2.

#### **CAMPAÑA ASISTENCIA SOS**

Tabla 3. Presupuesto de ventas proyectado campaña SOS con 15 oficiales.

SOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,742,611.00	L.2,265,394.30	L.2,491,933.73	L.2,741,127.10	L.3,015,239.81
Costo de ventas	L. 432,000.00	L. 561,600.00	L. 617,760.00	L. 679,536.00	L. 747,489.60
Total	L.1,310,611.00	L.1,703,794.30	L.1,874,173.73	L.2,061,591.10	L.2,267,750.21

Tabla No.4 Estado de Resultados proyectado para los años siguientes con 15 oficiales

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,742,611.00	L.2,265,394.30	L. 2,491,933.73	L.2,741,127.10	L.3,015,239.81
Costo de Ventas	L. 432,000.00	L. 561,600.00	L. 617,760.00	L. 679,536.00	L. 747,489.60
Utilidad Bruta en Ventas	L.1,310,611.00	L.1,703,794.30	L. 1,874,173.73	L.2,061,591.10	L.2,267,750.21
Gastos de Operación	L. 672,000.00	L. 873,600.00	L. 960,960.00	L.1,057,056.00	L.1,162,761.60
Utilidad antes de ISR	L. 638,611.00	L. 830,194.30	L. 913,213.73	L.1,004,535.10	L.1,104,988.61
ISR	L. 159,652.75	L. 207,548.58	L. 228,303.43	L. 251,133.78	L. 276,247.15
Utilidad neta del período	L. 478,958.25	L. 622,645.73	L. 684,910.30	L. 753,401.33	L. 828,741.46

Como podemos observar, el escenario No. 2 es el más viable para la campaña, ya que se generan mayores utilidades para la empresa.

#### ➤ **Escenario No. 1 (HRE)**

Al igual que la campaña de SOS, se plantea un escenario similar, en el presupuesto de ventas proyectado para el año 2013 y hasta el año 2017, podemos observar que se registra un incremento del 10% de las ventas anuales, con 11 oficiales sin cambio alguno en la estructura organizacional.

Así mismo, los costos y gastos de operación se incrementan en un 10% pero debido a un incremento en las ventas.

### **CAMPAÑA DE HURTO ROBO Y EXTRAVÍO**

Tabla 5. Presupuesto de ventas proyectado campaña HRE con 11 oficiales.

HRE	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,125,600.00	L.1,238,160.00	L.1,361,976.00	L.1,498,173.60	L.1,647,990.96
Costo de ventas	L. 25,000.00	L. 27,500.00	L. 30,250.00	L. 33,275.00	L. 36,602.50
Total	L.1,100,600.00	L.1,210,660.00	L.1,331,726.00	L.1,464,898.60	L.1,611,388.46

Tabla No.6 Estado de Resultados proyectado para los años siguientes con 11 oficiales

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,125,600.00	L.1,238,160.00	L. 1,361,976.00	L.1,498,173.60	L.1,647,990.96
Costo de Ventas	L. 25,000.00	L. 27,500.00	L. 30,250.00	L. 33,275.00	L. 36,602.50
Utilidad Bruta en Ventas	L.1,100,600.00	L.1,210,660.00	L. 1,331,726.00	L.1,464,898.60	L.1,611,388.46
Gastos de Operación	L. 765,000.00	L. 841,500.00	L. 925,650.00	L.1,018,215.00	L.1,120,036.50
Utilidad antes de ISR	L. 335,600.00	L. 369,160.00	L. 406,076.00	L. 446,683.60	L. 491,351.96
ISR	L. 83,900.00	L. 92,290.00	L. 101,519.00	L. 111,670.90	L. 122,837.99
Utilidad neta del período	L. 251,700.00	L. 276,870.00	L. 304,557.00	L. 335,012.70	L. 368,513.97

Cabe mencionar que la cantidad de oficiales se mantiene para la campaña HRE que son 11, se propone que para los próximos años se llegue a un promedio de 15 oficiales y por ende se logre una mayor colocación.

➤ **Escenario No. 2**

Bajo este escenario se presenta un presupuesto de ventas proyectado para los siguientes 5 años, en los cuales se refleja un incremento en las ventas de un 30%, debido a que se tienen 4 oficiales más en la campaña, así mismo, los costos y gastos se incrementan debido a este aumento en las ventas para el año 2014, y para los años sub siguientes se incrementarán las ventas, costos y gastos en un 10%.

A continuación el escenario No. 2.

Tabla 7. Presupuesto de ventas proyectado campaña HRE con 15 oficiales.

HRE	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	L.1,125,600.00	L.1,463,280.00	L.1,609,608.00	L.1,770,568.80	L.1,947,625.68
Costo de ventas	L. 25,000.00	L. 32,500.00	L. 35,750.00	L. 39,325.00	L. 43,257.50
Total	L.1,100,600.00	L.1,430,780.00	L.1,573,858.00	L.1,731,243.80	L.1,904,368.18

Tabla No.8 Estado de Resultados proyectado para los años siguientes con 15 oficiales.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	L.1,125,600.00	L.1,463,280.00	L. 1,609,608.00	L.1,770,568.80	L.1,947,625.68
Costo de Ventas	L. 25,000.00	L. 32,500.00	L. 35,750.00	L. 39,325.00	L. 43,257.50
Utilidad Bruta en Ventas	L.1,100,600.00	L.1,430,780.00	L. 1,573,858.00	L.1,731,243.80	L.1,904,368.18
Gastos de Operación	L. 765,000.00	L. 994,500.00	L. 1,093,950.00	L.1,203,345.00	L.1,323,679.50
Utilidad antes de ISR	L. 335,600.00	L. 436,280.00	L. 479,908.00	L. 527,898.80	L. 580,688.68
ISR	L. 83,900.00	L. 109,070.00	L. 119,977.00	L. 131,974.70	L. 145,172.17
Utilidad neta del período	L. 251,700.00	L. 327,210.00	L. 359,931.00	L. 395,924.10	L. 435,516.51

Como podemos observar el escenario No. 2 es el más viable y rentable para la campaña HRE, ya que con el ingreso de nuevos oficiales, se logrará en un 100% la colocación requerida según los objetivos de la empresa y el área.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Capdehourat. (2006). *Analisis y diseño de call centers*. Recuperado a partir de [http://200.40.97.67/Documentos/Concursos/Internos/GerenteTeleconsultas/trabajo\\_perfo.pdf](http://200.40.97.67/Documentos/Concursos/Internos/GerenteTeleconsultas/trabajo_perfo.pdf)
- 2 Chávez, C. (2006). Modelo de dimensionamiento de un call center basado en simulación de sistemas. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/holistica/article/viewFile/2369/2316>
3. Claves para aumentar la productividad en un Call Center < Blog < Luxor Technologies. (s. f.). Recuperado 15 de junio de 2013, a partir de <http://www.luxortec.com/blog/claves-para-aumentar-la-productividad-en-un-call-center/>
4. Conde del Oso, 2013. (s. f.). Diseño e Implementación de un call center y su evolución hacia un contact center. Recuperado 6 de mayo de 2013, a partir de <zotero://attachment/53/>
5. Credomatic de Honduras. (s. f.). Recuperado 6 de mayo de 2013, a partir de <https://www.credomatic.com/honduras/esp/credo/nuestra/crenueemp02.html>
6. Definición y formato de las tarjetas de crédito - Monetos.es. (s. f.). Recuperado 6 de mayo de 2013, a partir de <http://www.monetos.es/financiacion/tarjetas-credito/definicion-formato/>
7. Eddie, A. A. M., Chiri Carlos, G. J., & Carlos Guido, M. E. (s. f.). *Servicios de Contact Center basados en Offshore Outsourcing*. 2009. Recuperado a partir de <http://www.avaya.com/es/resource/assets/brochures/gcc4150se.pdf>
8. Falconi, C. (2012). Indicadores de Gestión: Entendiendo la Productividad parte I | Gestión de Call Center. Recuperado 21 de junio de 2013, a partir de <http://gestiondecallcenter.com/2012/02/14/indicadores-de-gestion-entendiendo-la-productividad-parte-i/>



9. *GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE CALL CENTER UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO PRÁCTICO: ATENTO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.* (s. f.-b). Recuperado a partir de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/>
10. Hernández Rocío, T. X. (2007, julio). *COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL CONTACT CENTER DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO.* Recuperado a partir de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6553/1/126070.pdf>
11. Honduras con Futuro en la Industria de los Centros de Contact Center « APECCO. (s. f.). Recuperado 11 de junio de 2013, a partir de <http://www.apecco.org/cms/?p=97>
12. Honduras: Nuevos Call Centers se instalarán en 2013 generando 10 mil nuevos empleos. (s. f.). Recuperado 11 de junio de 2013, a partir de <http://www.callcenternews.com.ar/~wwwcallc/index.php/new/new/nr/544-hgt>
13. Muñoz. (2011). ¿Son operativos los contact centers en la atención al cliente? Recuperado a partir de <http://www.microsoft.com/business/es-es/>
14. Muñoz, O. (2006). *Administración de un call center de cobranza.* Recuperado a partir de <http://eelalnx01.epn.edu.ec/bitstream/15000/505/1/CD-0459.pdf>
15. Rosa. (2012). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CALL CENTERS DE BAC / CREDOMATIC NETWORK.* Recuperado a partir de <https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/>
16. Rosas, Porras, & Paez Monzon. (2005). *Prospectiva de los contact centers en la gestion de servicios.* Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10818/7118>
17. Sampieri, R.H. , Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2008). *Metodología de la Investigación.* México: MacGraw Hill Interamericana.

18. Thirión. (2007). Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Recuperado 22 de abril de 2013, a partir de <http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf>

19. Thirión. (2012). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. Recuperado 27 de abril de 2013, a partir de [http://content.ebscohost.com/pdf27\\_28/pdf/2012/HG9/01Jan12/75071774.pdf?](http://content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2012/HG9/01Jan12/75071774.pdf?)

20. Villarroel, A. (2005). *Desarrollo del prototipo de una solución genérica para un call center sobre tecnología IP*. Recuperado a partir de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/419/6/T-ESPE-014116.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### Entrevista 1 (Supervisores)

1. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted son influyentes directamente en la productividad de su campaña? Ordene por orden de prioridad:

- ✚ Motivación de personal
- ✚ Capacitaciones constantes
- ✚ Ambiente laboral adecuado
- ✚ Actitud del colaborador
- ✚ Calidad de registros
- ✚ Coaching realizados por el supervisor hacia oficiales
- ✚ Políticas de crédito
- ✚ Herramientas de trabajo
- ✚ Manejo de Objeciones
- ✚ Conocimiento del producto

2. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan para medir o controlar el Ausentismo en su campaña?

3. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con se cuentan para medir o controlar la adherencia al horario dentro de su campaña?

4. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan con relación al manejo de objeciones que los clientes regularmente mencionan hacia los oficiales en el momento de realizar el ofrecimiento del producto?

5. ¿Cual considera usted que es el género idóneo para contratación de oficiales dentro de su campaña y por qué?

6. ¿Considera usted que el nivel de experiencia que se adquiere a través del tiempo por el oficial influye en la productividad que genera y porque?

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en su campaña?

8. ¿Cuenta su campaña con un plan de acción en caso de que uno de sus indicadores de eficiencia y productividad disminuyan y por ende disminuyan los ingresos?
9. ¿Cuáles cree usted que sean algunas de las alternativas para mejorar la productividad y eficiencia de su campaña?
10. ¿Cuál cree usted que es el tiempo idóneo que un oficial debe estar en una campaña antes de que decline su productividad?
11. Número de oficiales en su campaña

**ANEXO 2. ENCUESTA A OFICIALES CONTAC CENTER SALIENTE.**

**Encuesta de Factores de Productividad**

La presente encuesta es para una investigación de carácter académico, sobre los factores que influyen en productividad en el contact center saliente.

Nombre del puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto actual: \_\_\_\_\_

Favor marcar con una “X” la respuesta que desea seleccionar para cada pregunta:

Preguntas a Evaluar	De acuerdo	Desacuerdo	Indeciso
Son útiles los feedbacks o coaching para el desarrollo de sus habilidades.			
Considera usted que las capacitaciones que recibe son determinantes para el logro de la productividad y eficiencia.			
Tiene Conocimiento de cuáles son sus indicadores de productividad.			
Las herramientas tecnológicas que utiliza son ideales para las funciones que desempeña.			
Se siente bien ó cómodo en su ambiente de trabajo.			
El plan motivacional es atractivo.			

### **ANEXO 3.**

#### Entrevista 1 (Sub- Gerencia)

1. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted son influyentes directamente en la productividad de su campaña? Ordene por orden de prioridad:

- ✚ Motivación de personal
- ✚ Capacitaciones constantes
- ✚ Ambiente laboral adecuado
- ✚ Actitud del colaborador
- ✚ Calidad de registros
- ✚ Couching realizados por el supervisor hacia oficiales
- ✚ Políticas de crédito
- ✚ Herramientas de trabajo
- ✚ Manejo de Objeciones
- ✚ Conocimiento del producto

2. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan para medir o controlar el Ausentismo en las campañas?

3. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con se cuentan para medir o controlar la adherencia al horario dentro de las campaña?

4. ¿Cuáles son las políticas y/o procesos actuales con que se cuentan con relación al manejo de objeciones que los clientes regularmente mencionan hacia los oficiales en el momento de realizar el ofrecimiento del producto?

5. ¿Cual considera usted que es el género idóneo para contratación de oficiales dentro de las campaña y por qué?

6. ¿Considera usted que el nivel de experiencia que se adquiere a través del tiempo por el oficial influye en la productividad que genera y porque?

7. ¿Cuánto tiempo considera usted que necesita un oficial nuevo para ser productivo en su campaña?
8. ¿Cuenta su campaña con un plan de acción en caso de que uno de sus indicadores de eficiencia y productividad disminuyan y por ende disminuyan los ingresos de las campañas?
9. ¿Cuáles cree usted que sean algunas de las alternativas para mejorar la productividad y eficiencia de su campaña?
10. ¿Cuál cree usted que es el tiempo idóneo que un oficial debe estar en una campaña antes de que decline su productividad?
11. ¿Número de oficiales en contact center saliente?