

# Balanced Scorecard OPERACIONES

Trabajo efectuado por  
Gerencia de Operaciones

MARIA JOSE SOLARES

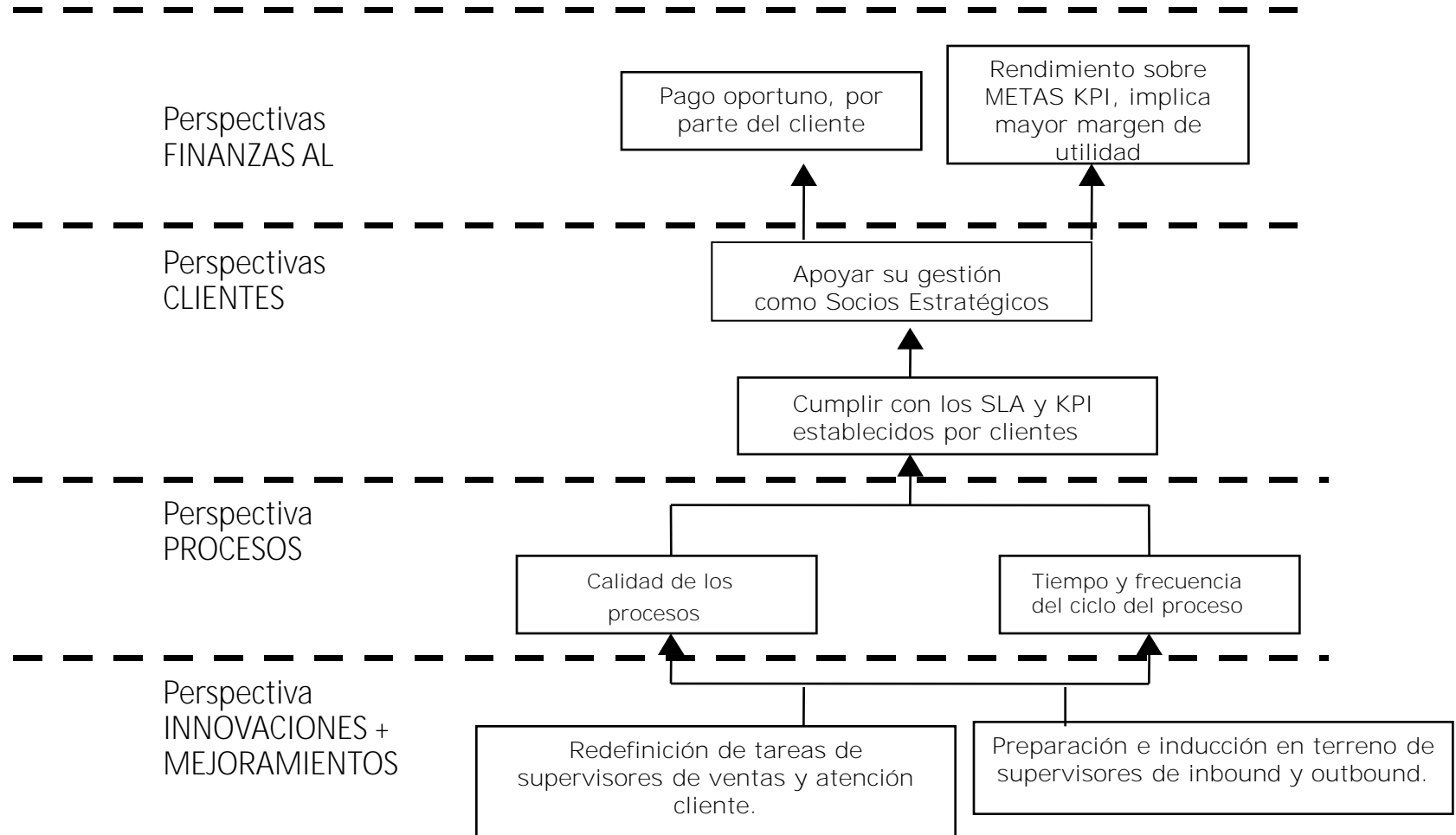
## *Gestión de operaciones:*

- Ajustar indicadores: KPI
- Identificar causas y efectos
- Establecer un equilibrio.

## *Desarrollar la oportunidad:*

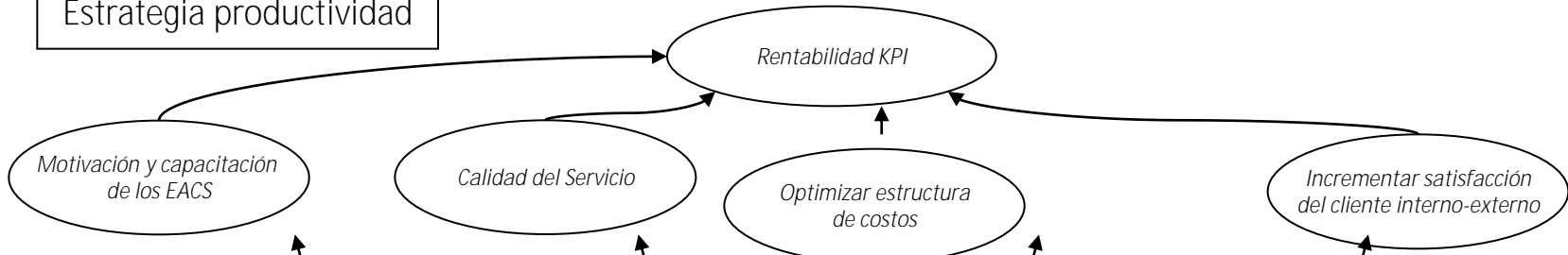
- Frente a la competencia, por medio de capacitaciones continuas a los vendedores, con claro enfoque en motivar e incrementar la venta y mejorar la productividad.

## *Sistema de Control y tipo de Supervisión.*

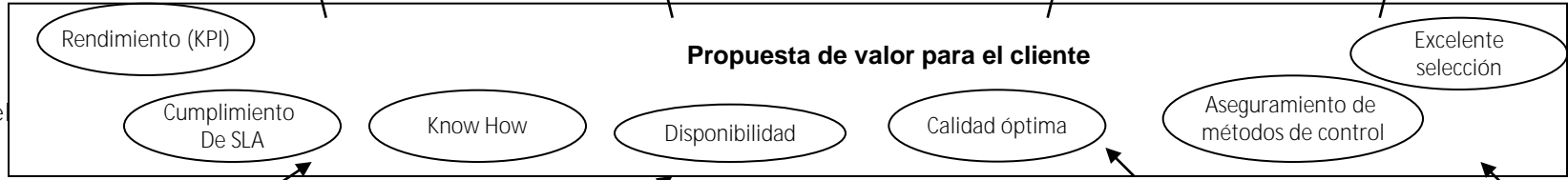


# Estrategia productividad

Perspectiva Global



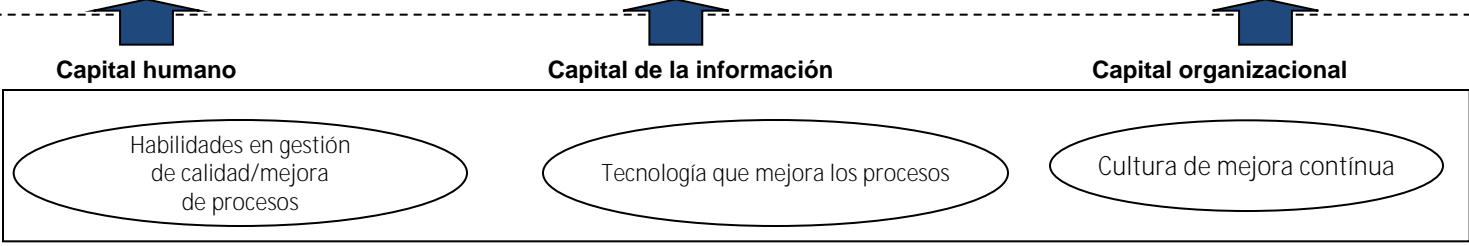
Perspectiva de cliente



Perspectiva de los procesos internos

	Planificar de los SLA	Desarrollar relaciones con clientes	Selección y Capacitación de EACS	Control y Reportes diarios
Dimensionar Servicio		Reunión alineación objetivos	Reclutamiento de EACS con perfil acorde a la atención en front	Control sobre los procedimientos EACS:
NA -NS		Entender las metas comerciales	Capacitación en habilidades mínimas, buena dicción, uso del cintillo	- Dotación - Campañas - Jornada Control proc. ingreso producción diaria:
TMO		Generar relación "Cliente - Proveedor"	Capacitación en productos, servicios, ventas, dependiendo del origen del servicio	- Planilla de ingreso Outbound - Planilla de ingreso de Inbound Control sobre el proc. ingreso de Plataformas Inbound y Outbound (KPI)
Ocupación		Entender y conocer la demanda que poseen los Productos	Capacitación en técnicas de ventas	Reportería de Llamados
Adherencia		Conocimiento integral del mix de productos y su rotación	Talleres con el objetivo de enseñar al EACS sobre técnicas de motivación y actitud	Reportería de Gestión
Disponibilidad Productividad				Reportería Gráfica

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

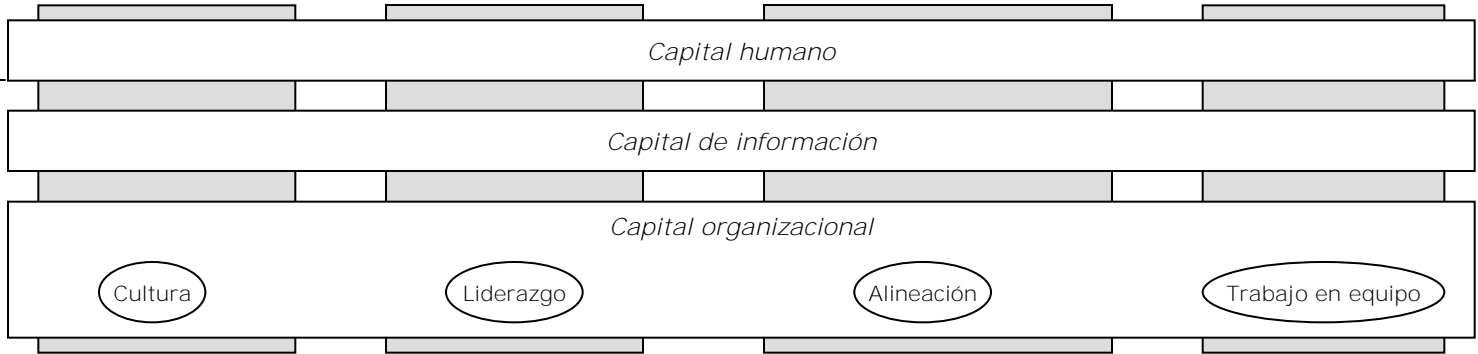


**Planificar de los SLA**  
 Dimensionar Servicio  
 NA -NS  
 TMO  
 Ocupación  
 Adherencia  
 Disponibilidad  
 Productividad

**Selección y Capacitación de EACS**  
 Reclutamiento de EACS con perfil acorde a la atención en front  
 Capacitación en habilidades mínimas, buena dicción, uso del cintillo  
 Capacitación en productos, servicios, ventas, dependiendo del origen del servicio  
 Capacitación en técnicas de ventas  
 Talleres con el objetivo de enseñar al EACS sobre técnicas de motivación y actitud

**Control y Reportes diarios**  
 Control sobre los procedimientos EACS:  
 - Dotación  
 - Campañas  
 - Jornada  
 Control proc. ingreso producción diaria:  
 - Planilla de ingreso Outbound  
 - Planilla de ingreso de Inbound  
 Control sobre el proc. ingreso de Plataformas Inbound y Outbound (KPI)  
 Reportería de Llamados  
 Reportería de Gestión  
 Reportería Gráfica

Perspectiva de los procesos internos



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

# Conectando los componentes del BSC

	Objetivos	Método	Indicador	Meta	Responsable
PROCESOS	<p>PLANIFICACIÓN DE LOS SLA</p>	<p>Dimensionar servicio: Efectuar los dimensionamientos de acuerdo a los SLA, TMO e históricos de comportamiento de tráfico. NA-NS: se calculan en bases a las fórmulas propuestas. TMO: tiempo medio operacional SPH: ventas promedio por EACS en plataforma por hora.</p>	<p>Rendimiento % de la campaña  Incremento de TELEVENTAS  Ocupación  Adherencia  Disponibilidad  Productividad  SPH  SLA´s</p>	<p>Definida en cada servicio de atención tanto inbound como outbound</p>	<p>Jefe de Planificación  Coordinador Servicio  Supervisor de Servicio  Subgerente Operaciones</p>
	<p>SELECCIÓN Y CAPACITACION DE EACS</p>	<p>Reclutamiento de EACS: perfil acorde a la atención en front  Capacitación en habilidades mínimas, buena dicción, uso del cintillo  Capacitación en productos, servicios, ventas, dependiendo del origen del servicio  Capacitación en técnicas de ventas  Talleres con el objetivo de enseñar al EACS sobre técnicas de motivación y actitud</p>	<p>Entrega de informes perfil de EACS y curva de experiencia  Adherencia  % rotación</p>	<p>100%</p>	<p>Depto. de Selección  Supervisor de Servicio  Coordinador Servicio  Subgerente Operaciones</p>

# Conectando los componentes del BSC

	Objetivos	Método	Indicador	Meta	Responsable
PROCESOS INTERNOS	CONTROL Y REPORTE	Control sobre los procedimientos EACS: - Dotación - Campañas - Jornada	SLA KPI	100%	Jefe de Planificación
	DIARIOS	Control proc. ingreso producción diaria: - Planilla de ingreso Outbound - Planilla de ingreso de Inbound	Incremento de ventas. Productividad del EAC.		Coordinador Servicio
		Control sobre el proc. ingreso de Plataformas Inbound y Outbound (KPI)	Ausentismo y rotación de EAC		Supervisor de Servicio
		Reportería de Llamados			Subgerente Operaciones
		Reportería de Gestión			
		Reportería Gráfica			

# PROCEDIMIENTOS CUALI - CUANTI

cuantitativos

cualitativos

## OPERACIONES

Gestión  
Procesos 30%

Implementación  
de nuevas  
Estrategias

Transparencia

Rendimiento 20%

Conocimiento  
del mercado

Responsabilidades

Informes 20%

Programa de  
incentivos

Comunicación  
Entrenamiento

Agilidad 10%

Productividad 20%

Cultura  
Corporativa



# CONTACT CENTER

- FUNCIÓN COORDINADOR
- FUNCIÓN SUPERVISOR
- INDICADORES DE MEDICIÓN
  - *OCUPACIÓN PRODUCTIVA*
  - *OCUPACIÓN FINANCIERA*
  - *ADHERENCIA*
  - *DISPONIBILIDAD*
  - *PRODUCTIVIDAD*
  - *NIVELES DE ATENCIÓN*
  - *NIVELES DE SERVICIO*
  - *TMO*
  - *SPH*
- ESPINA DE ISHIKAWA- DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

# COORDINADOR

## TAREAS

Controlar y liderar las Tareas de Supervisores EN PLATAFORMA en tiempo y forma.

Revisar y medir constantemente el proceso de Coaching en agentes y su efectividad.

Mantener en funcionamiento la operación de plataforma:

- Llevar un control de aplicaciones y sistemas utilizados,
- Distribución de cintillos y su reparación,
- Asegurar niveles y métricas del servicio.

Actualizar y/o revisar la información de calidad por Supervisor y comparar a diario según informe enviado por área de calidad / Reporte Calidad.

Realizar 1 reunión semanal por servicio y enviar los acuerdos, planes de acciones y planificación acordada según minuta y formato establecido.

Revisar resultados por servicio (Nivel de servicio y atención), acumulado y del día.

Controlar la disponibilidad para cada servicio, dotación y turnos.

Revisar malas prácticas de Agentes con Supervisores y sancionar o retroalimentar según el caso. / Carta Compromiso / Carta Amonestación / Action Plan.

# COORDINADOR

Coordinar el proceso de reclutamiento (capacitación y selección) con las áreas respectivas.

Realizar Coaching a Supervisor.

Monitorear niveles de servicio y ante cualquier problema escalarlo oportunamente con las áreas correspondientes.

Impulsar los concursos de incentivo que se implementen en plataforma.

Controlar asignación de Skill, auditando semanalmente las asignaciones y velando por que los servicios no se queden sin atención

Asignar turnos e informar a Supervisores / Agentes por servicio.

Actualizar Dotación, ATM, para agentes que ingresan o se retiran del servicio.

# SUPERVISOR

## TAREAS

- Los primeros 5 días hábiles de cada mes, entregar y realizar Feedback al total de su equipo con el resumen de productividad para cada Agente del último trimestre (Calidad / TMO / Productividad).
- Control de la información por Agente asignado. (Documento Carpeta Agente, el cual debe estar disponible en cualquier momento)
- Realizar escuchas aleatorias dirigidas a:
  - Calidad
  - Diagnóstico de servicio y sus respuestas.
- Revisar a diario la disponibilidad de sus agentes.
- Tomar acciones a diario con las ausencias del servicio con el fin de mantener la programación para el tráfico esperado.
- Velar a diario por la correcta conexión de sus Agentes, verificando la disponibilidad técnica de las aplicaciones del servicio, herramientas de trabajo de sus Agentes y correcto ingreso.
- Entregar oportunamente periféricos a sus Agentes, escalando oportunamente algún problema a su Coordinador de Servicio asignado.

# SUPERVISOR

- Realizar Coaching semanal y permanente a sus Agentes con bajo rendimiento (Calidad / Información)
- Esta asignación para Coaching será medida por el Coordinador con el fin de analizar cambios en su implementación. (metodología conocida)
- Realizar reuniones de Team con el fin de revisar resultados de equipo. Incluirán pautas definidas y efectivas, con el fin de revisar temas de área, incentivos, motivación y resultados de equipo.
- Escuchar atentamente los requerimientos/dudas de sus Agentes, entregándoles apoyo y escalando sus inquietudes.
- Escalar oportunamente cualquier problema de pago con sus Agentes.
- Presentar los planes de desarrollo y los cambios observados semana a semana en sus agentes para reunión de área.
- Apelar oportunamente dentro de un mes calendario las notas de Calidad que Agentes o Supervisor no estén de acuerdo.

# SUPERVISOR

- Tomar las acciones correctivas cuando vean malas prácticas asociadas a plataforma. Amonestando en caso de que sea necesario o bien entregando cartas de Compromiso. (Formulario Carta de Compromiso / Amonestación).
  - Serán causales directas de Amonestación: Inasistencia injustificada, Atrasos repetitivos, uso indebido e malicioso de herramientas de trabajo (computadores), jugar en plataforma, etc.
- Modelar a sus Agentes con su comportamiento, entregando motivación y energía a sus Agentes a diario.
- Coordinar las iniciativas de motivación y reconocimiento, realizándolas a diario o tal como sea la programación por parte del servicio.

# INDICADORES DE MEDICIÓN

- OCUPACIÓN PRODUCTIVA: Son los minutos hablados del ejecutivo, dividido los minutos cargados en la jornada que debe cumplir. (promedio 25 minutos, y depende de si los servicios son exclusivos o compartidos)
- 
- OCUPACIÓN FINANCIERA: Son los minutos hablados del ejecutivo, dividido las horas pagadas. Siempre deberíamos apuntar a que sean alrededor de 50% de la hora, como mínimo sería 35%.
- ADHERENCIA: Es la medición que se toma comparando las horas planificadas por turno vs las horas que el ejecutivo ingresa. (rangos +/- 5% desviación)
- DISPONIBILIDAD: % de speak del ejecutivo vs, la planificación real de su turno. Sirve para evaluar servicios, si son exclusivos o compartidos.
- PRODUCTIVIDAD = OCUPACIÓN
- ROTACION: Es el movimiento natural que existe en las plataformas de atención, cuando un ejecutivo deja de asistir al trabajo, renuncia, es desvinculado. Esto tiende a ser un proceso controlado en las plataformas inbound, y en la plataforma outbound posee un grado de dispersión mayor, por el comportamiento de las mismas.
- NIVELES DE ATENCIÓN: Q de llamadas que ingresan vs Q de llamadas que se responde, de acuerdo a cierto parámetro. Se expresa es %.
- NIVELES DE SERVICIO:  $(Q \text{ de llamadas respondidas} + Q \text{ llamadas abandonadas en } x \text{ seg}) / (Q \text{ llamadas respondidas} + Q \text{ llamadas abandonadas}) = \% \text{ NS}$
- TMO: Tiempo medio operacional
- SPH: ventas por hora
- E1: enlaces de voz, que poseen 30 canales de comunicación (30 líneas para responder)
- DISCADORES: Predictivo, utiliza 1,5 canales, (la llamada le cae al ejecutivo, previa parametrización de las tasas de abandono, **se le pasa solamente el “Hola”**). Progresivo, utiliza 1 canal, **(se le pasa todas las llamadas al ejecutivo)**. Preview, Asistido: el ejecutivo elige cuando vender.

# Análisis de variables que afectan

$\delta p$  = control de turnos ; posiciones+asistencia ; supervisión ;  
bidding ; expertise de agentes ; uptime tech ; forecast ;  
reclutamiento ; ocupación ; rotación

$\zeta p$  adherencia,  $\zeta p$  TMO,  $\zeta p$  NS,  $\zeta p$  uptimetech,  $\zeta p$  estrategias,  
 $\zeta p$  reclutamiento y selección ,  $\zeta p$  dimensionamiento

Matriz Causa Efecto

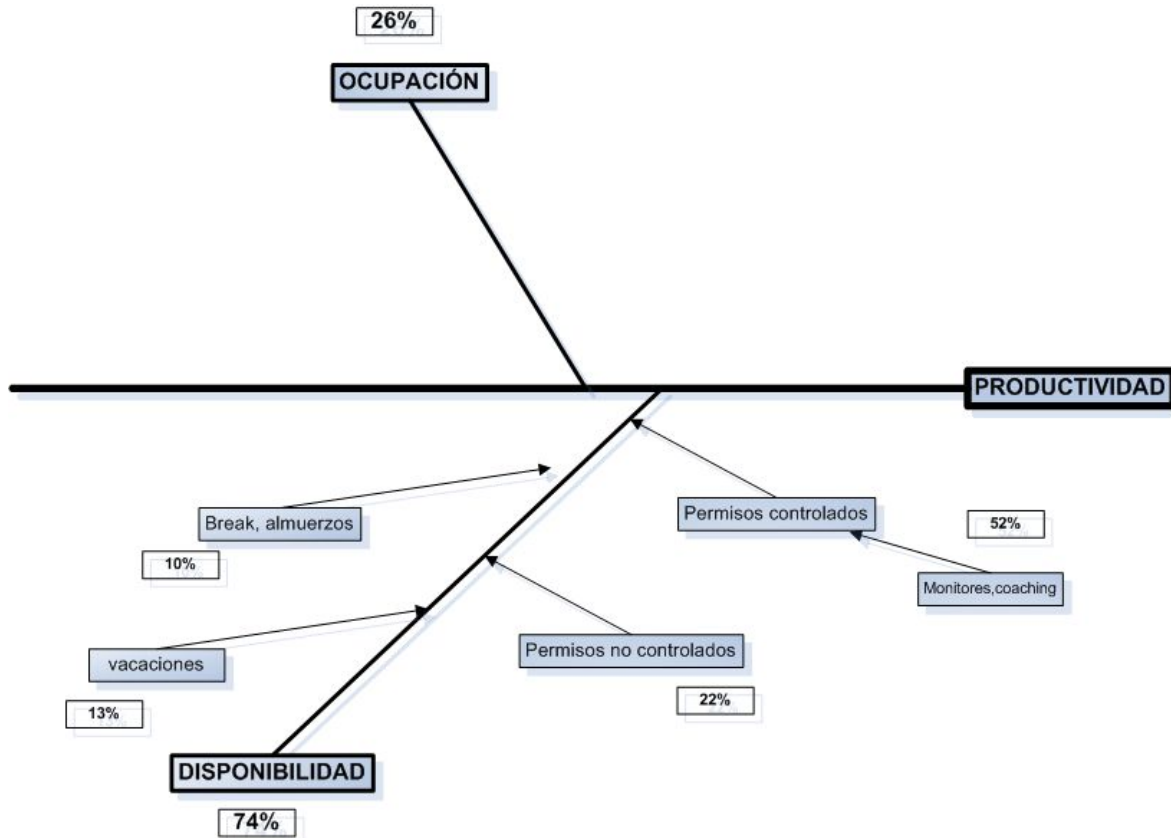
PARETO

Plan de acción

Control - medición

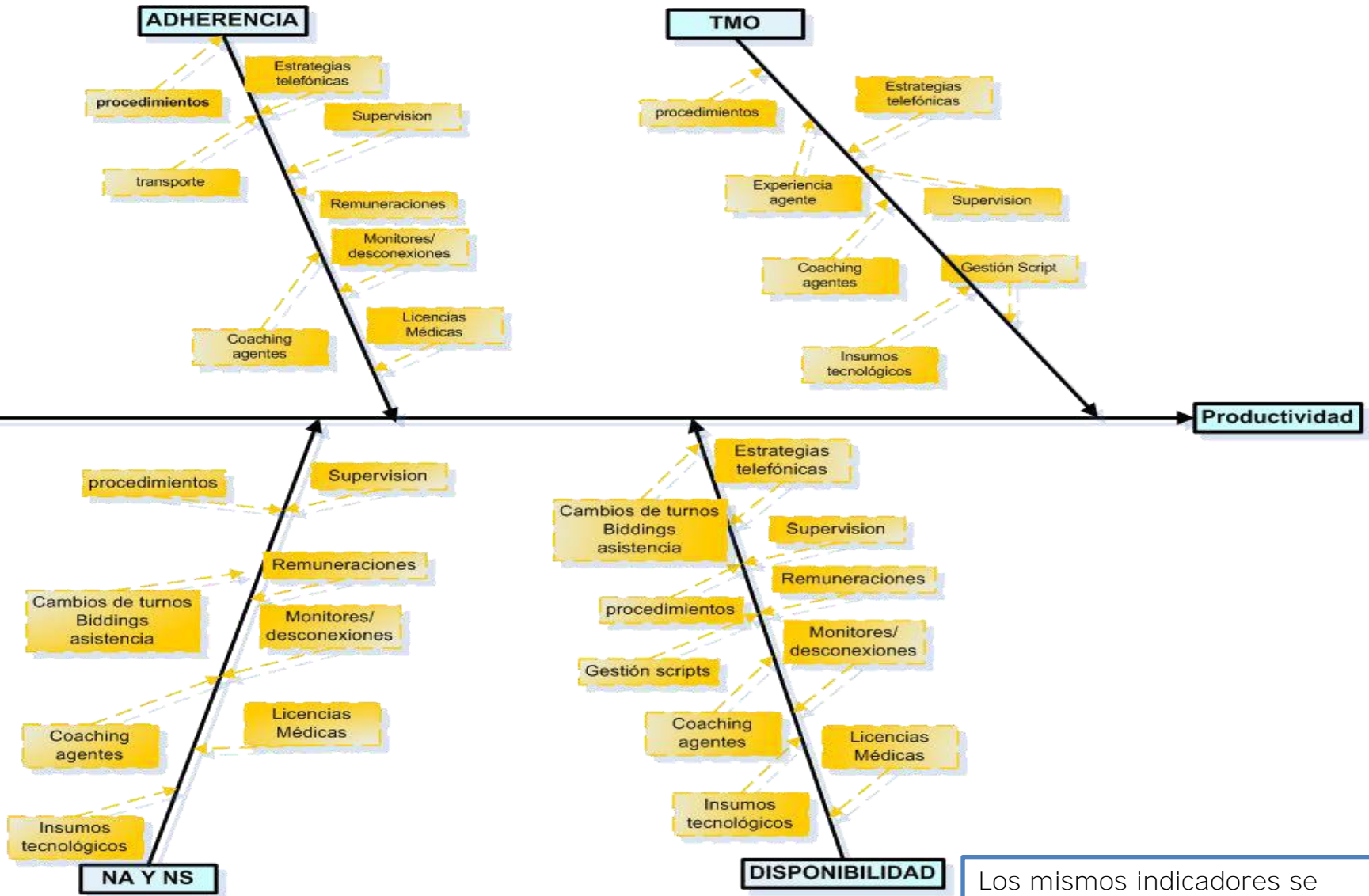


# DIAGRAMA I SHI KAWA – CAUSA Y EFECTO



Evaluamos la incidencia de los indicadores y las variables que los afectan en primera instancia

# DIAGRAMA I SHI KAWA – CAUSA Y EFECTO



Los mismos indicadores se efectúa una apertura de todos los factores que inciden directamente sobre la productividad

# Matriz Pareto

Clasificación de Importancia para el Cliente		Incremento de la Productividad Financiera					
		ADHERENCIA	TMO	DISPONIBILIDAD	MOTIVACION	OCUPACION	CALIDAD
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso						
	factores de mejora						
1	Supervisión						
2	Sobredotación						
3	monitores / Desconexiones						
4	Cambios de turnos / BIDDINGS /Asistencia						
5	Insumos tecnológicos						
6	Pago de remuneraciones						
7	Coaching Agentes						
8	Procedimientos						
9	Resolución de tickets tecnológicos						
10	Gestión de Scripts						
11	Licencias médicas						
12	Estrategias Telefónicas						
13	Experiencia del agente						

Se efectúa la descomposición de los procesos y las variables, posteriormente se procede a pesar cada variable y aplicar las acciones correctivas.

# Sistema de control

- ***Medición de resultados de semanales de desempeño***
- ***Evaluación por medio de los indicadores de gestión KPI***
  - ***Ocupación***
  - ***Productividad operativa y financiera***
  - ***Disponibilidad***
- ***Evaluación por SLA***
- ***Medición de rotación***

El modelo contempla la especialización del staff de OPEX

Objetivo:

- Optimizar cuentas por Coordinador-Subgerente
- Renombrar a los responsables en Gerente de Servicio o Key Account Manager y estructurar su renta en fx de productividad vs ingreso.
- Especializar las áreas y sus respectivos responsables.
- Creación de departamento CEI (Centro de Estudios Inteligentes).
- Calidad: Modelo contempla creación dentro de área de UEE (Unidad Estratégica de Ejecutivo).

# Alcances del modelo de Especialización

## Área Planificación

### CEI

Objetivo:

Evaluar las productividades de los servicios tanto inbound como outbound, con sus respectivos SLA y KPI de OPEX.

Metodología:

- Implementación de tableros de control
- Análisis de regresión lineal
- Análisis estadístico de las variables a medir y evaluación de dispersión de KPI :
  - Ocupación
  - Adherencia
  - Disponibilidad
  - Productividad Operativa y Financiera
- Control de procesos e implementación de estrategias sig sixma y COPC

# Alcances del modelo de Especialización

## Área Calidad

AI

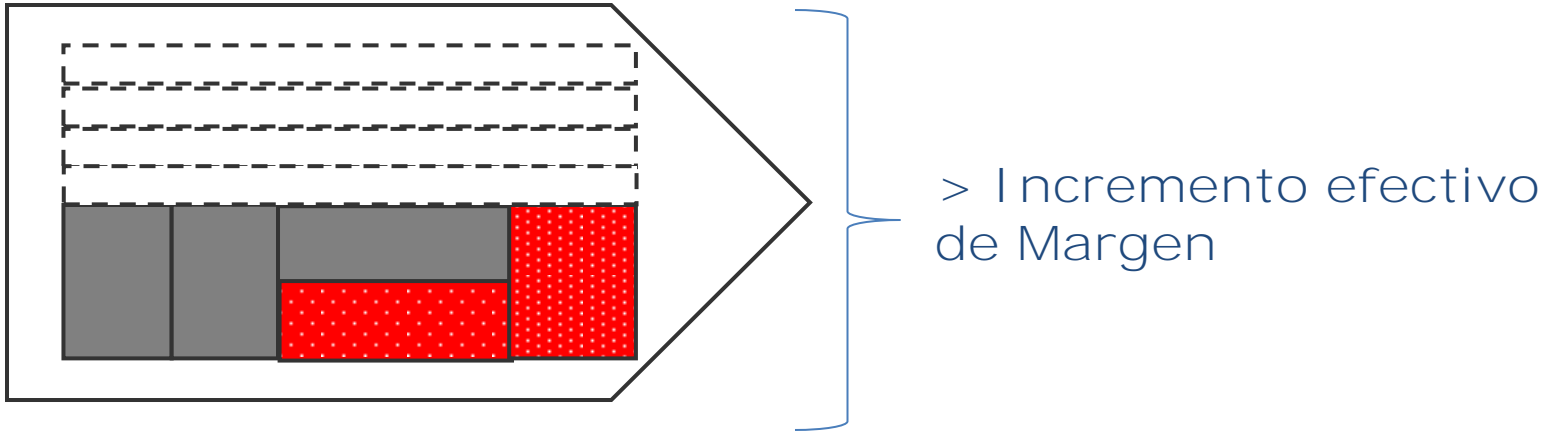
Objetivo:

Alinear las 3 funciones de compañía. RRHH-Opex-Calidad

Metodología:

- Implementación de Plan de acción
- Seguimiento de plan
- Coaching de EACS
- Implementar talleres de dicción, actitud, motivación.

# OPEX



Como parte de la cadena de valor de la compañía el Área de OPEX.

Propone para integrarse tanto verticalmente como horizontalmente con el cliente, lo siguiente:

Gestionar para la creación del valor:

- Medir el rendimiento de campañas
- Medir rendimiento de EACS
- Formación de equipos de alta performance (capacitaciones especialistas)
- Comunicación de metas claras y objetivos medibles rentables
- Seguimiento continuo del área y coaching Gerencial.