



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL DE POSGRADO

Proyecto de Tesis

*Análisis de tiempos de gestión para la supervisión y planificación de
convenios entre EDASA y proveedor encargado de contingencias en clientes
del canal e-commerce.*

Alumno	Beccaria, Uriel Alejandro
Legajo	VMBA02067
Directora	Macaluso, Iris Julieta
Año	2022

Resumen

Las empresas multinacionales llevan a la práctica cada vez más, el concepto de outsourcing, acción por la cual contratan a un tercero especializado en la labor para realizar ciertas tareas, manejar operaciones o prestar servicios para la empresa, siempre que éstas se desarrollen de mejor forma que si lo hicieran internamente.

Particularmente, en Embotelladora del Atlántico S.A. (EDASA) se terceriza el servicio de atención al cliente por medio de Contact Center en todo el territorio de Andina Argentina. Si bien, la operación general de este proveedor se encuentra coordinada, capacitada, medida y, por lo tanto, controlada, se adicionó en el año 2018 un nuevo canal de ventas, distinto al tradicional, que comenzó como un proyecto pero que va sumando relevancia de forma exponencial con el tiempo.

Este canal es el canal electrónico o canal e-commerce, por el cual la compañía busca llegar con la venta directa al consumidor, poniendo a disposición sus productos por medio de una página web manejada por la misma compañía.

Para este nuevo canal, se necesita un canal de atención directa al consumidor y a los clientes para resolver distintos inconvenientes que puedan surgir para con ellos.

Durante el desarrollo de este trabajo final de grado y una vez establecidos los objetivos, marco de referencia, el alcance y límite del tiempo, se busca incorporar un sistema de control sobre el Contact Center contratado por EDASA con el fin de asegurar que el tratamiento de las contingencias del canal de ventas digital sea efectivo; y permita

Trabajo Final de Graduación



establecer objetivos cuantificables, estimar y presupuestar horas y recursos de contratación para las tareas y detectar desvíos de la operación.



Contenido

Resumen.....	2
1. Introducción General.....	6
1.2 Introducción.....	7
1.2.1 Antecedentes	7
1.2.2 Planteamiento del Problema.....	7
1.2.3 Formulación de la Problemática	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5 Limite y Alcance	11
1.5.1 Límite	11
1.5.2 Alcance.....	12
1.6 No Contempla	12
2. Marco Teórico.....	12
2.1 Internet como canal de distribución	13
2.2 Centro de Servicio al Cliente	15
2.3 Consumidor	15
2.4 Consumidor vs Cliente.....	16
2.6 Distribución comercial	17
2.5 Extranet	17
2.6 Métricas.....	18
2.7 Productividad	18
2.8 inConcert Software.....	19
2.9 Bussines Intelligence.....	20
2.10 Modelo de Negocio.....	21
2.10.1 Proceso EDASA - Cliente.....	21
2.10.2. Proceso Cliente – Consumidor.....	22
3. Metodología	23
3.1 Herramientas a Utilizar para el relevamiento.....	27



4.	Trabajo de Campo	27
4.1	Identificación de Procesos	32
4.1.1	Procesos originados desde un Conjunto de Casos	32
4.1.2	Procesos originados vía E-mail.....	35
4.1.3	Proceso Consultas IN	36
5.	Diagnóstico	37
5.1	Propuesta de solución post relevamiento del proceso.....	39
6.	Orden de Desarrollo	40
7.	Administración del proyecto y costos asociados	47
7.1	Costos de implementación	48
7.2	Análisis de Riesgos	48
8.	Bases de Datos y Resultados Obtenidos	51
8.1	Análisis de la Gestión año 2021 y Proyección año 2022	51
8.2	Bases de datos logradas.....	55
8.3	Gestión de las Bases de Datos.....	59
8.4	Dashboard	60
8.4.1	Dashboard Gestión CSC	62
8.4.2	Dashboard Reclamos.....	63
8.4.3	Actualización del Dashboard	64
8.4.4	Métricas.....	64
	Conclusiones	66
	Bibliografía	69
	ANEXOS	71
	Anexo 1 – Mediciones del Trabajo de Campo.....	72

1. Introducción General

Con la aceleración en la digitalización del consumo las empresas desarrollan su actividad en un entorno verdaderamente competitivo. En las últimas décadas podemos decir que existió una concatenación de diferentes factores que llevaron a que esto suceda, como ser, en primer lugar, los mercados globales que implican competencia internacional en productos, clientes, proveedores y capital y, en segundo lugar, la mayor exigencia en la experiencia de compra acompañada de las altas expectativas depositadas en la calidad de los productos o servicios, que no refiere solo a la durabilidad si no que los usuarios pretenden que lo adquirido se adapte a sus necesidades, siendo una de esas principales necesidades la velocidad de contar con el producto o servicio lo antes posible en la comodidad de su hogar.

Este gran cambio se profundizó durante la reciente pandemia en donde tras las medidas tomadas a nivel gubernamental, los consumidores tuvieron que acatar distanciamientos sociales, confinamiento y cambio de hábitos de consumo. En este contexto, el comercio electrónico o e-commerce cobró una importancia significativa en donde la manera de consumir basada en la compra y venta de productos a través de internet ha sido una red de salvamento para muchos negocios que han visto caer sus ventas en forma exponencial ya que los consumidores adoptaron este medio de compra de forma casi obligatoria.

Si como consecuencia de la pandemia se profundiza en un proceso de digitalización que permita a muchas empresas vender a través del e-commerce, es de esperar que este canal dé un nuevo paso adelante y acorte distancias respecto al comercio presencial.

Son cada vez más los consumidores que se fidelizan al comercio electrónico por las distintas cuestiones que se mencionaron y es fundamental que las empresas adopten estrategias que guíen hacia el consumo digital y a mejorar la experiencia del consumidor.

1.2 Introducción

Coca Cola Andina Argentina, o mencionada anteriormente como “EDASA”; es una empresa embotelladora y comercializadora de bebidas. La compañía, decide en el año 2018 sumar a sus canales de venta un canal directo al consumidor de forma digital creando una página web en dónde se ofrecían distintas promociones en locaciones específicas y sólo de manera eventual participando en eventos masivos a nivel país.

1.2.1 Antecedentes

Durante todo el año 2018 y hasta el año 2019 el canal se comportaba de manera eventual. A partir de marzo del 2019 la oferta pasó a ser continua, es decir que, se podían acceder a los productos ofrecidos en la plataforma en el momento del año que el consumidor pretendiera sin esperar a un evento particular.

1.2.2 Planteamiento del Problema

El canal e-commerce de la compañía Embotelladora del Atlántico S.A. (EDASA) es un medio de ventas directo al consumidor que se encuentra actualmente en un crecimiento exponencial, con gran foco de sus líderes apostando a un desarrollo a gran escala en el corto plazo.



Al estar en período de desarrollo, cada uno de sus procesos se encuentran en fase de validación y documentación con el fin de darle formalidad. Uno de estos procesos en revisión, es la relación entre EDASA y uno de sus proveedores, el Centro de Servicio al Cliente (CSC) que es quien realiza toda la gestión de clientes de la compañía y es a quien se evalúa asignarle la resolución de contingencias en clientes del canal digital.

Hasta finales del año 2020, el canal se encontraba en fase de prueba y en pocas locaciones disponibles, las horas que se contrataban al proveedor actual para la resolución de contingencias del nuevo canal digital, no tenían un proceso de proyección, ni eran asociadas específicamente a esta tarea. El procedimiento actual, incorpora un número de horas adicional, según la necesidad histórica de los últimos meses, y demandas estimadas, y las mismas se adicionan a las horas contratadas por otros servicios, sin distinción.

Para afianzar el canal, se propone una metodología para estimar tiempos a consumir y por ende costos; y controlar la gestión a contratar por parte de la gerencia de EDASA, con el propósito de obtener valores ajustados a la realidad de la operación; considerando que en un corto plazo el canal pasará a tener un contrato particular con el proveedor, con agentes dedicados tiempo completo a esta atención específica. Para planificar, calcular y proyectar los datos se tomarán los tiempos históricos llevados a cabo por los agentes para las resoluciones de estos casos en la actualidad.

1.2.3 Formulación de la Problemática

¿Cuál es el valor óptimo en horas de contratación del proveedor de Contact Center de EDASA para poder llevar a cabo una eficaz gestión de contingencias del canal e-commerce de la compañía?

1.3 Justificación

El creciente desarrollo de los sistemas de información ha determinado una nueva relación entre éstos y las organizaciones. Existe una gran interdependencia entre la estrategia de negocios, las reglas y los procedimientos llevados a cabo, con frecuencia un cambio en alguno de estos componentes requiere cambio en los otros. En la actualidad el establecimiento y la administración de los sistemas tiene mayor impacto en la organización de lo que tenía en el pasado, y más aún si hablamos de procesos vinculados al canal e-commerce, en donde este canal involucra a colaboradores de casi todas las áreas de la compañía y estas transformaciones en empresas digitales con sistemas contemporáneos implican cambios de raíz en los procesos y una revolución en la gestión.

El tema abordado en este proyecto es un delineamiento del impacto en uno de los procesos por esta transformación digital planteada por la empresa. Desde el lado operativo lo podemos traducir en un ordenamiento de la gestión mediante tareas definidas en tiempo y forma para lograr que el proveedor contratado por EDASA pueda llevar a cabo la gestión por la que es contratado, de manera eficaz y eficiente.



Además, es un punto crítico dentro de un canal digital contar con un excelente servicio al cliente, ya que, es la única vía de contacto de éstos con su vendedor, permite definir la decisión de reutilizar el canal de compra y mejora la experiencia de sus usuarios. Las empresas que quieran tener éxito en la nueva economía deben ser capaces de crear valor aprovechando el poder de las redes de información electrónicas, formular estrategias de manera que haya convergencia entre el manejo de la empresa y el manejo de la tecnología, operar en un diálogo continuo con sus clientes y mercados, y, por último, deben ser capaces de organizar sus recursos con base a la demanda en lugar de la oferta como lo hacían las empresas del pasado.

EDASA debe conseguir tener datos relevantes, cuantificados y controlados de tiempos y costos sobre una gestión llevada a cabo por un tercero que opera sus procesos para tener la certeza sobre los resultados que generan las tareas delegadas a éstos. Es importante contar con información en la etapa de desarrollo del proyecto, para construir bases sólidas que faciliten alcanzar de forma regulada, metódica y sin desviaciones el crecimiento a gran escala pretendido por los directivos de la empresa. Simultáneamente con estos resultados a alcanzar, se desarrollarán distintas métricas que permitan ser un medio cuantificable y objetable con el tiempo sobre lo contratado para poder retroalimentar el proceso y tomar decisiones al respecto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el valor óptimo de horas de contratación del proveedor de Contact Center de EDASA para poder llevar a cabo de forma eficaz la gestión de contingencias del canal e-commerce de la compañía.

1.4.2. Objetivos Específicos

OE1 - Lograr cuantificar la operación para poder ser medida y controlada.

OE2 – Conocer e identificar el tiempo consumido por los agentes en cada una de las tareas.

OE3 – Confeccionar un Dashboard de control de la operación.

OE4 – Definir horas mensuales por las que EDASA debe contratar al proveedor para atender el proceso disminuyendo el gap entre lo estimado y lo real.

1.5 Limite y Alcance

1.5.1 Límite

Las actividades en el proyecto contemplan desde el ingreso de un reclamo por parte del cliente y/o desde la salida de un pedido hacia el pick up point, hasta que se le resuelve el requerimiento al cliente y los pedidos son entregados completamente a los consumidores. En el punto [Consumidor vs Cliente](#) del Marco Teórico se profundiza sobre el proceso.

1.5.2 Alcance

Debido a que la gestión es muy amplia y los cambios a implementarse involucran una transformación en la manera de trabajo de los agentes de la empresa tercerizada que garantiza el servicio de tratamiento de contingencias, se considera acortar el presente Trabajo para darle solución a:

- Administración de tickets de contingencias en clientes.
- Administración de horas consumidas por los agentes para la gestión.
- Mantener informada a la compañía contratante.
- Implementación de sistema de control de la gestión del canal.

1.6 No Contempla

Estará fuera del alcance de este Trabajo Final todo lo que implique desarrollo técnico del software para el control de la gestión. Tampoco se considerarán en este trabajo, aquellos reclamos que requieran en su tratamiento intervención de otras áreas externas a la compañía como por ejemplo los relacionados a consumidores, en dónde existe otro proveedor a cargo de éstos.

2. Marco Teórico

Es muy frecuente que en las grandes empresas nacionales y multinacionales se lleve a cabo la práctica del outsourcing (tercerización de actividades) para ciertos procesos en dónde es más conveniente en materia económica, como también, para dar mayor

enfoque a los recursos empresariales propios y respuesta rápida a los cambios en el entorno.

Cabe aclarar que en este proceso se debe tener en cuenta un factor fundamental como es la confianza otorgada al proveedor que se contrata, ya que éste va a tomar el control directo de una de las partes del proceso de la compañía e indirecta o directamente, formar parte del proceso central.

Para estas contrataciones, las empresas, principalmente multinacionales, exigen altos estándares de control, calidad, exigencia y respuesta desde los terceros.

Si bien, según la tarea a tercerizar, puede haber mayor o menor responsabilidad o influencia en el proceso de la empresa contratante, cualquier error puede comprometer seriamente el resto del proceso. Existen numerosos casos de éstos, en donde la calidad del entregable que la empresa desea obtener no cumple con los estándares previamente definidos o esperados.

Para abordar el caso de la empresa en cuestión, se analizarán conceptos relacionados con el canal directo al consumidor, sus distintos actores participantes, el modelo de negocio, y el software utilizado, entre otras.

2.1 Internet como canal de distribución

La capacidad de Internet para acceder, organizar y transmitir información supone una revolución dentro de los medios de comercialización, superando el paradigma clásico del marketing en el que se distinguían dos clases de comunicación: la impersonal –

utilizando los medios de comunicación de masas- y la personal. Frente a este paradigma, Internet permite establecer relaciones simultáneas entre múltiples agentes, al tiempo que hace posible una interacción total en la comunicación, de modo que tanto empresas como clientes puedan tomar una actitud proactiva actuando como emisores. Por lo tanto, las redes digitales se caracterizan por permitir un elevado grado de interactividad entre sus diferentes usuarios, sean empresas o consumidores. (Kenneth y Jane, 2004).

Estas interacciones y relaciones entre personas y procesos de un mismo canal forman lo que se define como canal electrónico o canal e-commerce.

Tal como mencionan los autores, el internet tiene la capacidad de organizar y transmitir. Estas habilidades son la base por la cual se mueven y funcionan los canales digitales y el gran desafío de quiénes manejan estos canales y de los desarrolladores es lograr una armonía plena entre las partes involucradas.

De Jiménez Quintero, Águila Obra y Padilla Meléndez (2000) se rescata una definición mucho más explícita: *“el ámbito del comercio electrónico es muy amplio, tanto en lo que se refiere a actividades como a tecnologías a utilizar”* (p.66). En concreto, podemos considerar como comercio electrónico a las siguientes actividades: establecimiento de contactos entre clientes y proveedores; intercambio de información, de bienes y de servicios; suministro en línea de contenidos digitales; pagos electrónicos, (usando transferencia electrónica de fondos, tarjetas de crédito, cheques electrónicos o dinero electrónico); organizaciones virtuales, (varias organizaciones independientes que unen sus competencias para ofrecer productos y servicios de forma

conjunta); coparticipación de procesos de negocio entre una organización y sus colaboradores; prestación de servicios en línea; contratación pública; subastas; y servicios preventa y postventa.

En este proyecto se abordará el comercio electrónico basado en internet.

2.2 Centro de Servicio al Cliente

También denominado por sus siglas en inglés Customer Service Center (CSC), es una combinación de personas, procesos y herramientas cuyo fin es prestar un servicio de atención al cliente, mejorando la calidad del servicio ofertado y que en definitiva aporte valor a la empresa.

Dentro del comercio electrónico encontramos la desventaja de la deshumanización, ya que el único canal posible de intercambio de datos es a través de una página web. En el mundo online los usuarios buscan encontrar dentro de los sitios web todos aquellos elementos que equivalgan a los medios dispuestos en un negocio tradicional, y es por esto por lo que se deben centrar esfuerzos para que ello suceda, de lo contrario, se perderán consumidores que probablemente sea muy costoso recuperar.

2.3 Consumidor

El autor define como consumidor a aquella persona que demanda bienes o servicios a cambio de dinero previamente pactado por el productor o por el proveedor de bienes y servicios.

Según la Ley, se considera consumidor a la persona física o jurídica que adquiere o utiliza, en forma gratuita u onerosa, bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social (Ley Defensa al Consumidor, 1993)

2.4 Consumidor vs Cliente

Para el presente proyecto es necesario aclarar la diferencia entre Cliente y Consumidor. Se hará referencia a Cliente cuando se describan aquellos consumidores directos (por ejemplo, kioscos) de la compañía, que actúan como Pick-Up Point del canal de ventas e-commerce. El término Pick-up point, significa punto de retiro de mercadería.

En cambio, la palabra Consumidor hará referencia a la persona que compra en el canal web y va a realizar el retiro de sus productos a un Pick Up Point o Cliente, de la compañía.



Cliente vs Consumidor - Fuente: Elaboración Propia

2.6 Distribución comercial

Se entiende por distribución comercial al nexo entre los centros de producción y los centros de consumo, es decir que aproxima la oferta de las empresas con su demanda. Siendo los responsables de esta aproximación los intermediarios comerciales que frente a las empresas del sector productivo o industria conforman las empresas comerciales o de la intermediación comercial, que a su vez pueden ser distribuidores y no distribuidores. La distribución comercial abarca el campo de los bienes y también de los servicios. Por su parte, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. De acuerdo con este enfoque, el canal de distribución puede ser considerado también como un conjunto de organizaciones interdependientes, un sistema que facilita el proceso de intercambio. Este conjunto de personas u organizaciones son los intermediarios. (Santesmases, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo, 2004).

Dentro del canal de distribución los pedidos que salen de la fábrica y son trasladados hacia el cliente tienen una primera denominación particular, se los llama pedido “In Transit / En Tránsito”. Y luego, una vez que es recepcionados y están en el cliente (Pick Up Point), el pedido pasa a un estado que se denomina “Listo Para Retirar”.

2.5 Extranet

Cuando se habla de Extranet, se hace referencia a una red informática que permite el acceso a terceras partes, es decir, usuarios ajenos a la empresa, en donde la compañía

es la responsable de determina el nivel de privilegios que concede a cada usuario, o grupo de usuarios.

En la actualidad, una de las implementaciones más habituales de la extranet a nivel global son los servicios de atención al cliente que ofrecen las diferentes compañías. En un alto porcentaje de casos incluyen la posibilidad de descargar contenidos, como por ejemplo la guía o el libro de instrucciones de un determinado producto. (axarnet, 2020)

La infraestructura extranet, es utilizada para que una compañía pueda realizar seguimiento de gestión de indicadores, analizar datos, y monitorear por ejemplo el accionar de los proveedores

Cabe aclarar que el desarrollo de la aplicación de esta herramienta excede al alcance de este estudio.

2.6 Métricas

Se entiende por métrica a datos expresados numéricamente que sirven para analizar el rendimiento de una determinada acción (Ambit, 2020). Justamente, la principal ventaja de esta herramienta es la de poder cuantificar de manera precisa y en tiempo real cada acción. Durante el desarrollo del presente trabajo se irán definiendo las distintas métricas a lograr según lo que se pretenda medir y controlar.

2.7 Productividad

La productividad de un call center se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos. En términos generales, si los resultados de un agente están dentro del tiempo deseado y se obtienen con los recursos

previstos, se puede decir que su trabajo refleja niveles adecuados de productividad (Omnia, 2020)

Para medirla simplemente se toman la cantidad de gestiones realizadas y se realiza el cociente por el tiempo, en horas, consumido. La productividad será el principal punto indirectamente atacado y el cuál se verá impactado positivamente desde un comienzo.

Mejorar este indicador es muy beneficioso para quién contrata el servicio, ya que mejoraría la utilización de los recursos, se obtendría una reducción de costos significativa y consecuentemente optimizaría los tiempos.

2.8 inConcert Software

Existen múltiples herramientas que nos permiten registrar, diferenciar y extraer datos de procesos en grandes fuentes de datos.

El software de contacto inConcert versión i5 unifica la gestión de los canales de voz y digitales preferidos por los clientes. La plataforma se integra a sistemas de datos, aplicaciones de negocio, herramientas y soluciones de autoservicio inteligentes, adaptándose a cada tipo de operación (inConcert, 2022).

Esta es una de las múltiples herramientas que existen para gestión de CSC, y es la que se utilizará para implementar en este trabajo. Entonces, este software permite ejecutar e implementar un proceso, es decir un conjunto de actividades interrelacionadas que modelando su producto se transformarán en información útil para la toma de decisiones.

De esta manera, permite que la empresa transforme su proceso en un proceso flexible por ser adaptable a cualquier cambio o modificación, competitivo por ser de última tecnología y eficiente por permitir disminuir los tiempos de gestión de la totalidad de este. Todo esto se verá reflejado en una disminución de costos, de tiempos y en mayor productividad por parte de quienes están involucrados en estas tareas ya que el programa muestra de manera clara y ordenada cada una de las operaciones a realizar, los tiempos de estas tareas y todo queda registrado de forma precisa, evitando que se deban realizar otros pasos o que el gestor deba contar con múltiples pantallas para llevar a cabo sus operaciones.

2.9 Bussines Intelligence

Una vez que contamos con datos en un formato aceptable y obtenidos de forma clara, precisa y sobre todo confiable, se puede comenzar a hablar de Inteligencia de Negocios o Bussines Intelligence (BI) para poder plasmar estos resultados. Utilizaremos una herramienta de Microsoft denominada Power BI (<https://powerbi.microsoft.com/es-es/>).

Se entiende por Inteligencia de Negocios al proceso denominado “ETL”. Es decir:

- Extracción (Export), de datos de una base de datos interesada en analizar.
- Transformación (Transform), de esta base de datos extraída en una base de información útil para quién la maneje. Agregar valor a lo que son solamente números y/o letras en un archivo y representarlos de la mejor manera posible

en un Dashboard que sea visualmente interactivo y entendible por quien requiera leer la información.

- Carga (Load), de datos en una plataforma Sharepoint que permita que el Dashboard esté actualizado y disponible en todo momento para todo el personal de la empresa y para quién posea acceso al mismo.

(G-Talent, 2021). Modelamiento de Datos [Material del Aula].

De esta manera queda con total transparencia la gestión que se desea mostrar, siempre y cuando los datos sean de total confianza.

2.10 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una herramienta que sirve para representar las actuaciones y misiones de una empresa. La clave está en que contenga suficiente información como para dar vida a la empresa, pero no demasiada como para dificultar una sencilla comprensión. (Master-Valencia, 2019).

El del canal directo al consumidor de EDASA es un modelo muy particular. En este se pueden identificar dos grandes procesos: uno relacionado al movimiento físico del producto entre EDASA y el Cliente el cual es totalmente transparente para el consumidor, y otro el proceso de compra del consumidor y retiro de su pedido.

2.10.1 Proceso EDASA - Cliente

Se detallará a continuación el proceso vinculado al campo de aplicación de este trabajo.

El consumidor compra en la web y selecciona un punto de retiro. Los puntos de retiro,

son clientes (Pick Up Point) de EDASA previamente preseleccionados y activados por el área comercial. EDASA envía el pedido al cliente, utilizando su logística de entrega. Toda la operación es sustentada a través de una aplicación móvil propia del embotellador.



Proceso de un Pedido EDASA – Cliente – Fuente: EDASA

Estados del pedido intervinientes

Procesando Pedido: el consumidor pagó el pedido y éste se encuentra a la espera de ser despachado hacia el cliente.

En Tránsito: el pedido realizó el check-out y se encuentra en camino desde centro de distribución hacia el cliente.

Listo Para Retirar: el pedido fue recepcionado por el cliente en la APP (aplicación móvil) del embotellador.

2.10.2. Proceso Cliente – Consumidor

Recepcionado el pedido por parte del cliente, el consumidor se acerca a retirar su pedido presentando un código que le fue informado al momento de cerrar la compra.



Proceso de compra y retiro de pedido – Fuente: EDASA

3. Metodología

En este apartado haremos referencia al conjunto de métodos, tareas, acciones y herramientas que se realizarán para llevar a cabo el estudio y alcanzar el objetivo planteado en el presente trabajo de aplicación. El recorrido para lograr el objetivo será el siguiente:

1. Preparación del material indagatorio
2. Trabajo de campo
3. Análisis de datos recaudados
4. Definición y simulación de datos
5. Expresión de resultados
6. Cierre del proyecto

El enfoque de investigación a abordar será de tipo cuantitativo, también conocido como enfoque empírico y analista. Este tipo de averiguación asume una realidad objetiva, para cuyo estudio es una condición fundamental la separación de quien investiga

respecto al objeto de estudio, pero es la única manera de lograr el resultado que se busca. Esta actividad debe ser libre de valores, como requisito para garantizar la separación sujeto investigador – objeto de estudio y asegurar captar la realidad estudiada de forma objetiva. Tal como señala Dalle, (2005) *“La distancia frente a aquello que se pretende investigar es vista como condición necesaria para alcanzar un conocimiento objetivo”*. Como gran ventaja de esta metodología se puede nombrar la de la confiabilidad en los resultados, un gran grado exactitud y la toma de un modelo totalmente causal que detecte en el momento opciones de mejora continua.

La preparación del material indagatorio se llevará a cabo en conjunto entre quién realiza el estudio, supervisores del Contact Center en cuestión para alinear vocabularios técnicos, y supervisores de EDASA. Este material será en formato de tabla y contendrá los apartados mencionados y detallados consiguientemente.

Quien llevará a cabo el estudio, trabaja dentro de la organización y por ello cuenta con autorización para la recaudación de datos, es por eso por lo que la fuente de información primaria para la realización de este trabajo se obtendrá observando y utilizando la técnica de cronometraje sobre las jornadas laborales de los agentes de contacto directo con el cliente. Esta técnica le permite tomar una medición con el menor error posible del tiempo necesario para el desarrollo de cada una de las tareas y se realiza con una herramienta llamada cronómetro, de fácil utilidad.

Entonces, para poder tomar estos tiempos y obtener los datos en la jornada laboral, quien realice la actividad, se pondrá en contacto con una supervisora de la empresa

proveedora del servicio actual, vía videoconferencia, quién le dará acceso directo a la pantalla de los agentes y procederá a:

1. Obtener los tiempos de gestión de cada una de las actividades de cada agente.
 - 1.1. Tomar el tiempo con cronómetro
 - 1.2. Registrar tiempo
 - 1.3. Registrar observaciones
2. Identificar cuáles son las distintas tareas que desarrollan.
 - 2.1. Diferenciar las gestiones (altas, reclamos, consultas in, etc.)
 - 2.2. Registrar diferencias y similitudes entre tareas
 - 2.3. Identificar herramientas utilizadas
3. Conocer los distintos desafíos a los que se enfrentan.
 - 3.1. Identificar las dificultades de la gestión
4. Identificar aquellos puntos de mejora en donde se podría lograr disminuir los tiempos de gestión.
5. Alcanzar una comprensión directa sobre la actividad en cuestión.

A todos los registros de cada gestión se los dividirá en secciones representativas propias de la gestión para poder llegar a parámetros comparables entre ellas, estas son:

<i>Referencias</i>	
INICIO	Horario de inicio de tratamiento del caso
BCW	Work Before Call / Trabajo antes del llamado

AHT	Tiempo de conversación con el cliente
ACW	Work After Call / Trabajo luego del llamado
FIN	Horario de finalización de tratamiento del caso
TT	Total Time / Tiempo total de tratamiento
HOLDTIME	Tiempo muerto/espera en el tratamiento

Parámetros por obtener con el relevamiento manual de la gestión – Fuente: Elaboración propia

Se estima que la totalidad de este trabajo de campo en la que se buscará lograr una muestra significativa de al menos 15 registros por actividad identificada llevará un lapso de 8 semanas, teniendo en cuenta que las mediciones se realizarán 2 veces a la semana en rangos de 2 horas por cada auditoría. Las personas a quienes se auditará el proceso serán dos agentes distintos y son quienes más entrenamiento llevan en la tarea, ya que ambos tienen más de 1 año de experiencia en sus puestos de trabajo.

Una vez obtenidos las bases de datos mediante la observación y medición de tiempos durante la jornada laboral, se procederá al tratamiento y análisis de la información para obtener los valores finales de tiempo estimado por cada tarea.

Paralelamente a esto, y al estar observando la gestión en el momento laboral, se irán detectando oportunidades de mejora a la tarea operativa de los agentes, que serán mencionadas en la sección Trabajo de Campo.

Una vez lograda la comprensión de cada una de las tareas y obtenido una muestra suficiente para el análisis, se trabajará en la solicitud de automatización y registro de las tareas. Para ello se trabajará junto al equipo de IT del proveedor para que la gestión

quede registrada en el software denominado InConcert, que permita formalizar los datos finales que se deberán compartir a EDASA para su seguimiento y control.

3.1 Herramientas a Utilizar para el relevamiento

Para relevar los datos iniciales y entender cada una de las gestiones, el observador que realice la medición mencionada en el apartado anterior, utilizará de forma manual la técnica de Cronometraje en cada una de las tareas, explicándole anteriormente de forma clara al agente que no tendrá injerencia sobre su actividad y que deberá desarrollar la misma de forma normal, sólo deberá aclarar ciertos puntos acordados previamente para lograr obtener tiempos reales de las actividades, como por ejemplo:

1. Inicio y Fin de una tarea
2. Tipo de tarea a gestionar
3. Comienzo y fin de una llamada o contacto con consumidores o clientes

En caso de presentar dudas y/o consultas, las mismas serán derivadas directamente al supervisor con quién se está realizando la auditoría, y con el fin de no entorpecer la operación del agente.

De esta manera se obtendrán datos limpios, certeros y fiables, suficientes para poder detectar mejoras y comprender la gestión.

4. Trabajo de Campo

Para llevar a cabo este trabajo final y lograr obtener indicadores reales, válidos y representativos, se necesita que el interesado tenga los mayores conocimientos

posibles y detallados sobre cada uno de los procesos, tareas y gestiones de los agentes de Contact Center.

Es por esto por lo que, durante los meses de Marzo y Abril del 2021 cuando se comenzó a desarrollar el presente estudio, se realizó un trabajo de campo para obtener una medición del expertise de cada colaborador. El método implementado como se mencionó anteriormente fue técnica de Cronometraje. En [Anexo 1](#) “Mediciones del Trabajo de Campo”, podremos ver en detalle los resultados de las mediciones obtenidas durante el relevamiento, en el cual podemos diferenciar dos grandes grupos de gestiones, uno es la resolución de tickets CRM y el otro está directamente relacionado al llamado para dar de alta un cliente como pick up de entregas del canal e-commerce.

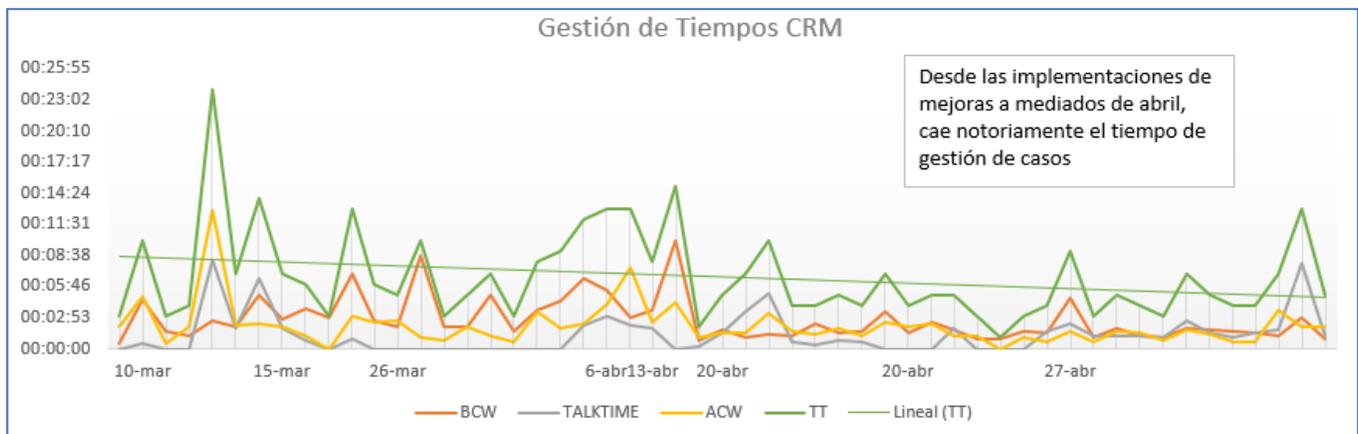
En cuanto a la gestión de tickets en software Customer Relationship Management (CRM) los resultados fueron los siguientes:

Mejoras Implementadas	Momento	Tiempo	Tiempo	RESULTADOS
		Promedio Anterior	Promedio Posterior	
Archivo Verificación de Faltantes	BCW	00:03:31	00:02:02	Reducción de tiempos de revisión en un 39%.
	AHT	00:02:52	00:01:52	Reducción de tiempos de habla en un 40%.

	TT	00:07:57	00:05:45	Reducción de tiempos de tratamiento total en un 29%.
Gestión Focalizada de Casos	BCW	00:03:46	00:01:41	Reducción de tiempos de revisión en un 58%.
	AHT	00:02:43	00:01:51	Reducción de tiempos de habla en un 38%. No se observaron extensiones de habla por otras contingencias/dudas.
	ACW	00:02:56	00:01:34	Reducción de tiempos de revisión en un 48%. Alentado por el sólo hecho de registrar el caso revisado.
	TT	00:08:26	00:05:04	Reducción de un 40% de tiempos de gestión de tickets CRM

Tabla Análisis de Resultados obtenidos por Cronometraje CRM – Fuente: Elaboración propia

Durante la toma de tiempos, se identificaron falencias o puntos de mejora, que con su tratamiento permitieron disminuir los tiempos de gestión de forma significativa, como se observa en la tabla precedente, una de las mejoras realizadas fue la implementación de un archivo de Excel que denominamos “Verificación de Faltantes” el cual lograba transformar la totalidad de la información requerida por el agente que estaba dentro del software Basis (software de gestión interna) a una plantilla simple y fácil de entender. De esta manera, evitaba demoras de ingreso y búsqueda de los pedidos mejorando el tiempo en un 39%; también redujo el tiempo de habla con el cliente en un 40% debido a que el agente cuenta con toda la información necesaria de pedidos del cliente en una sola pantalla. En conclusión de la mejora establecida, se disminuyó en un 40% promedio general la gestión de tickets CRM. Se puede observar en el gráfico siguiente la gran caída del tiempo de cada uno de los momentos de la operación desde la mejora implementada.



Registro de Tiempos de gestión CRM – Fuente elaboración propia

También se realizó un relevamiento de tiempos y revisión de la operación de llamadas desde los agentes hacia los clientes para poder activar los mismos como puntos Pick

Up del canal. Aquí no se registraron grandes mejoras en tiempos aunque si se obtuvieron las mediciones buscadas, pero si optimizó el proceso, alineando entre todo el equipo un speech completo y focalizado para esta tarea, en dónde al cliente directamente se le informaba sobre el proceso y se hacía hincapié en los principales puntos como recepción y entrega de un pedido, lectura del remito, entre otros, para evitar los errores más usuales.

Los resultados de tiempos son los siguientes:

Mejoras Implementadas	Momento	Tiempo	Tiempo	RESULTADOS
		Promedio Anterior	Promedio Posterior	
No se efectuaron mejoras. Sólo se corrigió temas al cual hacer foco en el llamado.	BCW	00:01:38	-	No se encontraron grandes inconvenientes. La mayoría no atiende al primer llamado o desconocen el plan e-commerce que se les está ofreciendo.
	AHT	00:02:10	-	
	ACW	00:01:41	-	
	TT	00:06:16	-	

Tabla: Análisis de Resultados obtenidos por Cronometraje en LLAMADAS – Fuente: elaboración propia

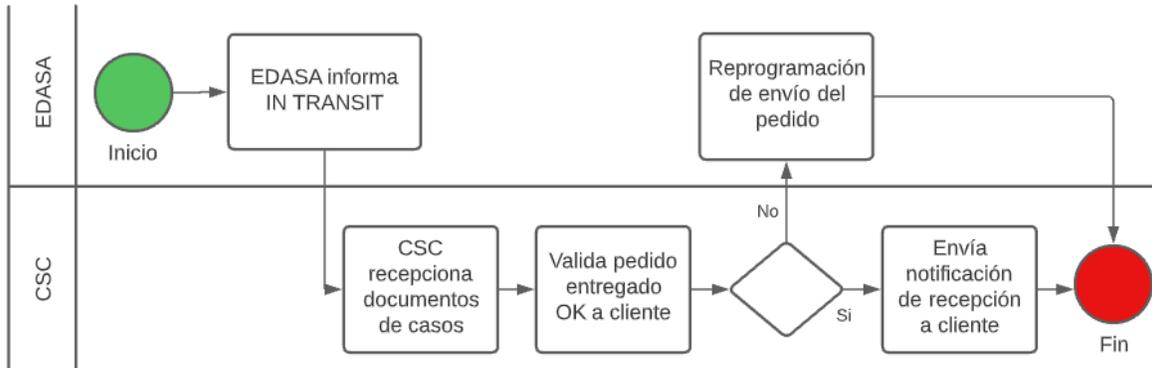
4.1 Identificación de Procesos

Para lograr cuantificar el proceso es necesario la identificación y conocimiento detallado de cada uno de los subprocessos asociados. Según la información recabada en el Trabajo de Campo se detallan los siguientes:

4.1.1 Procesos originados desde un Conjunto de Casos

4.1.1.1 Proceso *IN TRANSIT*

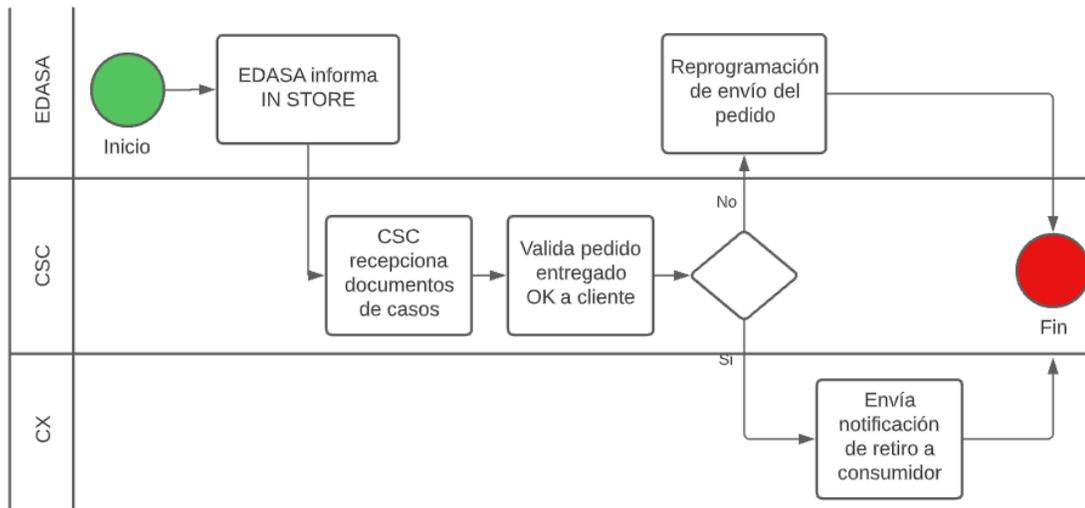
En este proceso, EDASA informa diariamente al CSC (empresa tercerizada) aquellos pedidos que se encuentran en estado “In Transit”, es decir pedidos que han realizado check-out desde planta de EDASA y se encuentran camino al cliente o en el cliente y deben ser recepcionados vía APP por el mismo para que se le notifique al consumidor de que su pedido se encuentra listo para ser retirado. La información ingresa a la BPM de manera conjunta (archivo con varios casos) y debe transformarse a un ticket individual.



Proceso tratamiento CSC casos In Transit – Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2 Proceso IN STORE

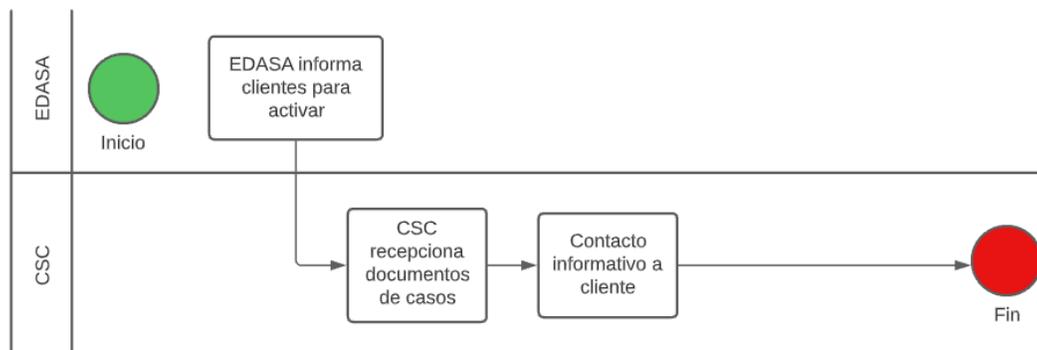
Similar al detallado anteriormente EDASA informa diariamente al CSC, pero en este caso aquellos pedidos que han sido recepcionados por el cliente hace más de 10 días y se encuentran en estado “In Store”, por lo que no han cerrado su proceso debido a que el consumidor no ha ido a retirar su producto. La información ingresa a la BPM de maneja conjunta y se debe transformar en un ticket individual.



Proceso tratamiento CSC casos In Store – Fuente: Elaboración propia

4.1.1.3 Proceso Alta de Clientes

Este proceso corresponde al alta de clientes como nuevos pick up del canal e-commerce. Recordemos que los clientes son los kioscos y quienes realizan las entregas de los pedidos realizados por los consumidores en la web. La información ingresa a la BPM de manera individual.

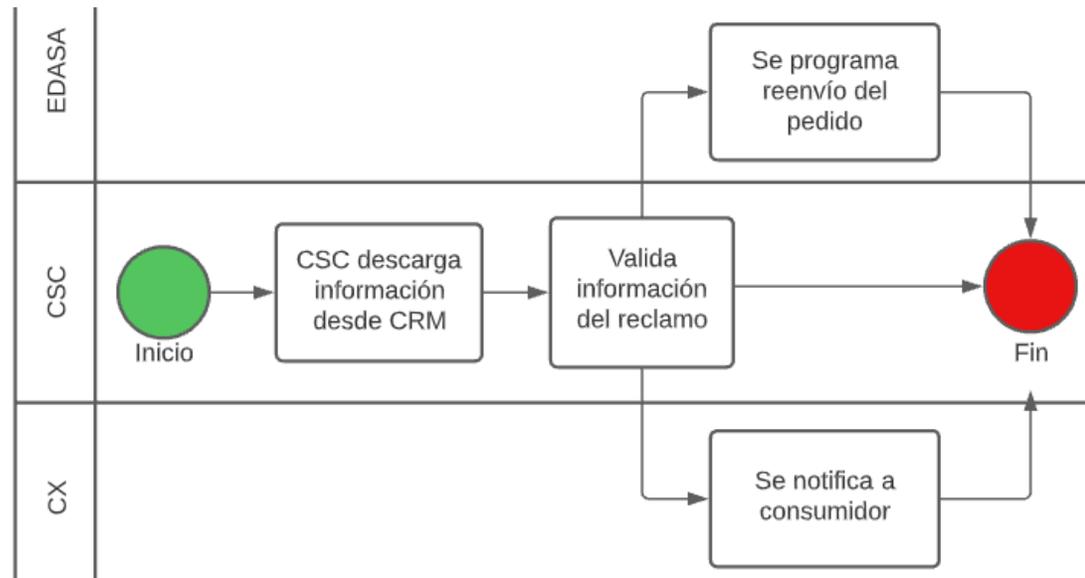


Proceso tratamiento CSC de Activación de nuevos Pick up points – Fuente: Elaboración propia

4.1.1.4 Proceso CRM

Contempla todos aquellos casos que ingresaron de manera correcta al CRM por ser un reclamo y/o consulta de un consumidor hacia el Centro de Servicio al Consumidor (CX). Estos casos deben ser exportados desde el CRM SAP (software interno) que se

descarga como un conjunto de casos y deben ingresar a la BPM de manera individual.

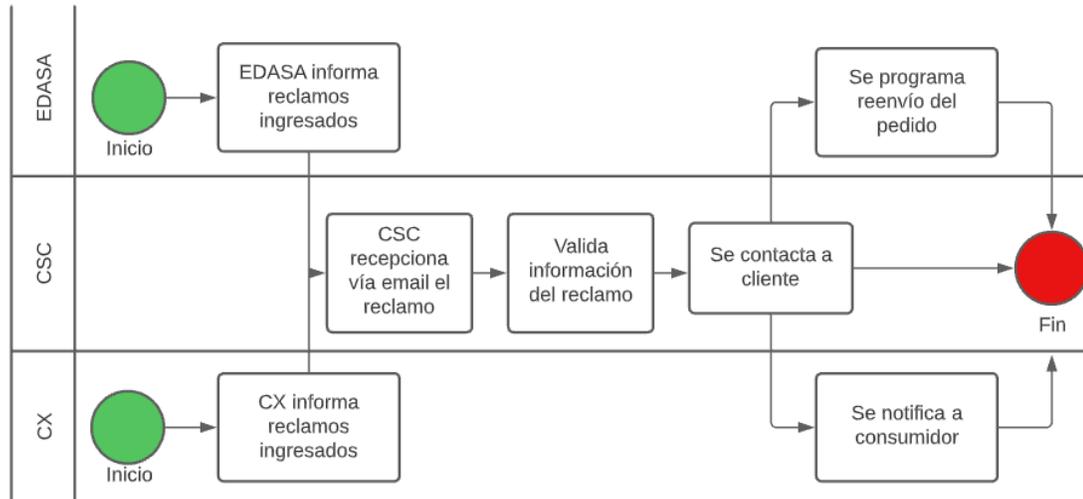


Proceso tratamiento CSC de tickets CRM- Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Procesos originados vía E-mail

Este tipo de proceso es originado vía el canal oficial de EDASA y corresponde al envío de un e-mail hacia el CSC debido a que no fue ingresado el reclamo como un ticket CRM o porque no fue atendido a tiempo y necesita reforzarse para poder ser

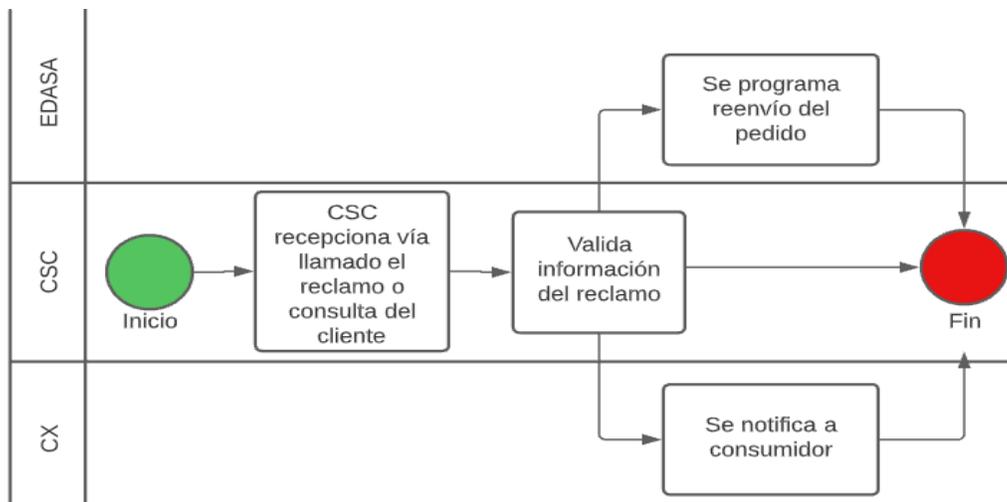
solucionado. Debe ingresar a la BPM de manera individual.



Proceso tratamientos de tickets CSC vía E-Mail – Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Proceso Consultas IN

Este tipo de ticket debe ingresar a la BPM de manera individual y corresponde a los llamados entrantes de los clientes por algún tipo de consulta y/o reclamo.



Proceso tratamiento CSC de Consultas IN – Fuente: Elaboración propia

5. Diagnóstico

Luego del análisis y detección de cada uno de los procesos a los cuales tiene alcance este proyecto, se analizaron los datos históricos registrados durante enero a diciembre 2021, obteniendo la siguiente información:

- Ingresaron 1889 tickets CRM. El 59% corresponde al motivo “No llega pedido / Pedido Demorado”.
- La media mensual fue de 98 tickets, equivalente a alrededor de 5 por día.
- Existieron picos de ingresos de tickets que superaron los 300 mensuales debido a eventos donde se cuadruplicaron las ventas.
- El tiempo aproximado de resolución de un ticket CRM al ser tomado por el agente fue de 8 minutos antes del relevamiento y de 5 minutos luego del mismo.
- El tiempo aproximado para un alta de un Pick-up point fue de 6 minutos.

Con la obtención de todos estos datos y el entendimiento del proceso se avanzó y coordinó una reunión con el equipo de supervisores del Centro de Servicio al Cliente de EDASA con su experiencia en otras gestiones desde hace años para evaluar la información, métricas y datos a obtener explicando y adaptando la necesidad del canal de venta directa al consumidor.

Una vez definida la necesidad del área, se llevaron a cabo numerosos planteamientos, análisis y cuestionamientos hacia el proveedor con el objetivo de continuar entendiendo

la gestión e identificar en dónde se produce el desgaste de tiempos y los cuellos de botella de información del canal.

En el primer cuatrimestre del 2021 habían ingresado 1200 casos, es decir el 63% de la cantidad de casos ingresados en todo el año pero no había respuesta momentánea por parte de los agentes debido a grandes inconvenientes detectados.

Uno de los principales problemas fue el de los pedidos en estado “In Transit”, que habían llegado a un promedio de entrega en un local de 27 días en el mes de Febrero. Cabe aclarar que un pedido en tránsito dentro del canal se define como aquel que sale de planta y está en camino hacia el pick up point. Al estar el depósito en la misma locación del pick up este valor debería ser 1. Este fue el principal cuello de botella y tema a tratar y analizar para poder brindar herramientas a los agentes de primera línea.

Todas las partes coincidían en que los principales inconvenientes y demoras de respuestas se daban a causa de la falta de herramientas para poder visualizar los datos por parte de los agentes y porque contaban con reportes totalmente descentralizados, lentos y pocos amigables; un agente en una jornada normal debía trabajar con 7 u 8 pantallas para poder atender todas las necesidades de los clientes. Además se contaba con innumerables Pick Up Point activados en donde los clientes desconocían el uso de la aplicación móvil y el funcionamiento del canal, lo que aún dificultaba más el correr del proceso.

5.1 Propuesta de solución post relevamiento del proceso

Teniendo en claro los inconvenientes, sus principales causas y falencias del proceso en donde todo coincidía en la falta de herramientas informativas centralizadas, se trabajó durante muchas horas junto al equipo de IT y reportería del proveedor planteando la necesidad.

Ante esto se logró:

La incorporación del archivo mencionado como “Verificación de Faltantes” el cuál descargaba la información del sistema y el agente podía interactuar con el mismo según su necesidad.

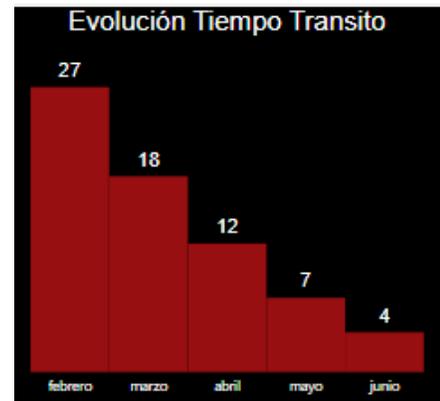
Por otro lado, para los tratamientos de pedidos en estado Tránsito (In Transit) el cuál era mayor a los 10 días comprometidos de entrega, y donde el cliente sostenía que no se acordaba de lo recepcionado, la propuesta planteada fue comenzar a trabajar

totalmente opuestamente de como se los estaban tratando, es decir, comenzar a contactar a los clientes con menos días de demora en recepcionar sus pedidos y finalizar con los de mayor demora.

Esto hacía que el cliente recuerde con facilidad lo recibido físicamente y pueda recepcionar en su

APP móvil de manera rápida. Con esta mejora el

tiempo cayó notablemente mes a mes, llegando a normalizarse en el mes de julio con 4 días de demora de un cliente como se puede ver en el gráfico. Una decisión acertada.



Evolución tiempos pedidos en estado Tránsito

Para solucionar el inconveniente de los Pick Up Point con falta de capacitación, se los contactó a cada uno de ellos para relevar el estado y dar de baja aquellos que no estaban de acuerdo o no requerían el plan, quedando solamente clientes capacitados.

6. Orden de Desarrollo

Tras todos los estudios realizados, identificadas cada una de las tareas llevadas por los agentes, analizado cada uno de los puntos, mejoras implementadas, reuniones entre todas las partes y análisis detallado, se llevó a cabo una Orden de Desarrollo para cubrir todos los aspectos mencionados.

Con esta orden emitida por EDASA se solicita al equipo de IT y Reportería del proveedor de Contact Center que enlace el software BPM IN CONCERT i6 en la gestión diaria de los agentes para medir la totalidad de su gestión para poder ser controlada y validada por la empresa contratante.

INTEGRACIÓN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT A GESTIÓN CANAL DIRECTO AL CONSUMIDOR EDASA

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño de los agentes en tiempo y recursos (eficiencia y eficacia) y determinar el valor óptimo de horas de contratación del proveedor para poder llevar a cabo de forma eficaz la gestión de contingencias del canal e-commerce de la compañía.

OPORTUNIDAD DE MEJORA

- Definición de horas contratadas y reducción del desvío Estimado vs lo Real.
- Definición de objetivos cuantificables
- Identificación de tipo de tarea gestionada
- Tiempos de gestión
- Cantidad de casos gestionados
- Estado de los casos gestionados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE1. Definir horas mensuales por las que EDASA debe contratar al proveedor para atender el canal disminuyendo la brecha entre lo real vs lo estimado.

OE2. Validar el tiempo real consumido por los agentes en cada una de las tareas para calibrar y definir el tiempo objetivo.

OE3. Investigar, identificar y definir el proceso de resolución de contingencias para todos los escenarios enfrentados por los agentes.

OE4. Establecer objetivos cuantificables.

OE5. Identificar y calcular cantidad y tipo de contingencia atendidos por el agente.

OE6. Seguimiento, control y mejora continua del proceso.

INPUTS DE LA HERRAMIENTA

Estos inputs serán ingresados como “Caso” o “Tarea”:

- Email
- CRM

- Archivo Tránsitos / In Store
- Consultas IN

TAREAS (SUBJECTS)

Los siguientes puntos serán las distintas gestiones realizadas e identificadas en la herramienta:

- In Transit
- Alta de cliente
- Contingencia CRM (Egreso / Ingreso)
- Contingencia E-mail
- Consulta IN
- In Store
- Otros

REPORTOLOGÍA

Datos que EDASA pretende recibir desde Proveedor (Contact Center externo)

BCW	Before Call Work – Tiempo ocupado por el agente antes del llamado
AHT	Tiempo de conversación con el cliente
ACW	After Call Work – Tiempo ocupado por el agente luego del llamado
TT	Total Time – Tiempo total de tratamiento del caso

SL	Service Level – Tiempo ocioso del agente en dejar y tomar un nuevo caso
TC	Tipo de tarea gestionada
Número de Cliente	Número de cliente SAP o Basis al que corresponde el reclamo

Todos los datos deberán estar acompañados con sus respectivas fechas, tiempos de gestión y canal de ingreso.

CUESTIONARIO PRELIMINAR

¿Qué procesos se desean gestionar?	¿Cómo se denominan cada uno de ellos?	
CUATRO procesos se gestionan desde grillas recibidas con documentos adjuntos	In Tránsit (Devoluciones/Relevamiento)	Estas gestiones llevan análisis y llamado al cliente
	CRM	
	In Store	
	Altas de Clientes	La gestión es sólo informativa
UN proceso vía email que llega sin adjunto. La gestión es Informativa.	Inconveniente Facturación / Remito	Informar Nro. De Cliente
	Inconveniente con Tienda	Informar Nro. De Cliente



	Activar / Desactivar cliente	Informar Nro. De Cliente
	Cancelar Pedido	Informar Nro. De Cliente
	Solicitudes de TL	Informar Nro. De Cliente
	Inconveniente con Código CAR	Informar Nro. De Orden
	Estado del Pedido	Informar Nro. De Orden y Nro. de Pedido
	Reclamo por Pedido	Informar Nro. De Orden y Nro. de Pedido
	Reclamo por Faltante / Erróneo	Informar Nro. De Orden y Nro. de Pedido
	Reclamo por Productos con Fallas	Informar Nro. De Orden y Nro. de Pedido

	Defensa al Consumidor	Informar Nro. De Orden y Nro. de Pedido
UN proceso vía llamado entrante (Consulta IN)	TCC – Defensa al Consumidor	La gestión es similar a una Consulta IN, registrando las observaciones en SAP
	TCC – Error en la APP	
	TCC – Activación Tienda	
	TCC – Desactivación Tienda	
	TCC – Faltantes / Erróneos	
	TCC – Pedidos	
	TCC – Reclamo de Productos	
	TCC – Cancelación de Pedido	
UN proceso asociado a CRM	TCC – Otros	Exportar casos “Pendientes” y “En Tratamiento” Cargar casos a BPM para realizar cada una de las gestiones.
	No contiene Subprocesos	

¿Qué se hace y cómo se hacen las tareas en la etapa previa a la Orden de Desarrollo?

Al recibir la gestión existe un previo análisis para identificar la cantidad de días de demora de los productos para conocer el tipo de gestión que se va a realizar. Una vez hecho este análisis, se separan los clientes que se deben contactar para asesorar, y otro listado de datos para dar respuesta en caso de necesitar algún tipo de información. Ese análisis el agente lo gestiona fuera del caso, con archivos y/o anotaciones que exceden al registro que pueda tomar la BPM, como por ejemplo un llamado.

Es decir que la gestión llevaría dos tipos de mediciones, una medición que será dentro del caso y otra medición que sea fuera del caso.

¿Qué información se entrega?

La información estará dirigida a cualquiera de las partes involucradas, es decir, cliente, EDASA o hacia el Contact Center de consumidores.

Según el caso y la gestión, puede incluir información de:

- Asesoramiento de cualquier parte del proceso de TCC al cliente
- Información para resolución de casos
- Contacto para recepciones de pedidos pendientes en clientes
- Confirmaciones de pedidos en Tienda para avisos a consumidores
- Cualquier otra información pertinente a los procesos o situaciones

¿Quiénes operan la herramienta?

Actualmente la gestión cuenta con 3 agentes que dependiendo la cantidad de casos a resolver pueden o no, trabajar en simultáneo.

Además, se cuenta con 2 supervisoras a cargo del control de las gestiones.

¿Qué estados manejan?

Se manejan 2 estados. Uno para analizar el caso y otro para gestionar el caso.

¿Las bases recibidas se importan automáticamente?

Las bases que se reciben llegan adjuntas en los mails. Al abrir los archivos, se filtran las bases para analizar cada caso a gestionar.

¿Los mails recibidos para el proceso/gestión TCC, se automatizarán? ¿Son de formato estándar?

Se busca guiar al cliente interno para que envíe el correo en un mismo formato y así lograr estandarizar los casos que se reciben por esta vía.

Para esto se define el listado de tareas que corresponden al proceso vía mail con nombres específicos para el "ASUNTO" del correo, descrito en la fase de procesos a gestionar.

Fuente: Elaboración Propia

Esta orden de desarrollo fue validada por gerencia de área del Centro de Servicios al cliente de EDASA y elevada formalmente hacia el proveedor en Julio de 2021.

7. Administración del proyecto y costos asociados

La Administración del Proyecto hace referencia al conjunto de tareas y/o actividades que deben llevarse a cabo para poder cumplir los objetivos planteados.

Estas tareas pueden variar, según lo planificado, en tiempos de duración de cada una de ellas y oportunamente en cronología. En este caso esto no es la variable principal, pero en muchas ocasiones lo determinante es el costo planificado vs el costo real.

7.1 Costos de implementación

En esta oportunidad la herramienta BPM está completamente desarrollada, implementada y utilizada por el proveedor pero aplicada en otras empresas contratadas, por lo que el costo de desarrollo para ambas partes es nulo.

Para EDASA, es un punto pendiente para aplicar para controlar esta gestión, y es por ello que al ser un canal pequeño el interesado, se está utilizando de testeo para poder implementar este control en el resto de las gestiones que operan de EDASA.

El costo invertido se corresponde con un costo de tiempo de personal, específicamente del tiempo ocupado por el analista del Canal de EDASA mientras lidera el análisis e implementación de la herramienta, los agentes cronometrados durante el relevamiento y el tiempo invertido de supervisores, del equipo de IT y reportería del CSC para realizar la Orden de Desarrollo.

7.2 Análisis de Riesgos

El riesgo puede definirse como la posibilidad de un daño, desventaja o destrucción. Es un ente que algunos autores caracterizan como bidimensional y que representa

típicamente una función de la probabilidad de ocurrencia de un fallo y de la gravedad de sus consecuencias. Esta doble dimensión es lo que para algunos autores diferencia el riesgo y el peligro, que solo se caracteriza por una dimensión de severidad contra las personas y los equipos. El riesgo siempre está presente en todas las actividades humanas individuales y de grupo, incluyendo las de ingeniería, y dentro de estas, las de desarrollo de software. Para el PMBOK del Project Management Institute, el riesgo es un evento o condición incierta que si ocurre, tendrá un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto (Revista Facultad de Ingeniería, 2014, Gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de software en España: estudio de la situación, Antioquía).

Luego de entender el concepto de lo que implica un riesgo en un proyecto se pueden identificar, como principales, los siguientes eventos según las etapas que se llevaron a cabo:

ETAPA	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	MITIGACIÓN
Trabajo de Campo	Error humano en la toma de datos	Alta	Tomar la mayor cantidad de muestras posible para que el error en el acumulado sea el menor posible
	Incidencias sobre el personal evaluado	Baja	Explicar el procedimiento antes de

			comenzar la medición dejando en claro objetivos y tareas
	Inconvenientes de Red	Baja	Volver a comenzar la medición en otro momento
Desarrollo del Software	Ingeniería del Producto	Media - Baja	Explicar al desarrollador como se obtiene el dato buscado, testear y asegurarse que sea correcto el brindado por la herramienta
	Restricciones del programa	Media - Baja	Adaptar los datos obtenidos a un paso posterior para lograr el resultado buscado.
Presentación de Datos	Formato y datos presentados a EDASA	Media - Alta	Buscar un formato adecuado, confiable y con facilidad de extracción con el fin de que sea una tarea

			automatizada para todas las partes.
Exposición de Datos y Métricas	Problemas en diseño de Dashboard en Power Bi	Media	Se consultará a expertos en la herramienta
	Problemas de Actualización de Datos	Baja	Se tendrá archivo de Back Up en disco local. Se consultará a expertos en la herramienta en caso de ser necesario.

Fuente: Elaboración Propia

8. Bases de Datos y Resultados Obtenidos

Luego del trabajo de campo realizado, y las mejoras implementadas durante el mismo periodo, se cuenta con un historial de información completo sobre el proceso llevado a cabo en el año 2021.

8.1 Análisis de la Gestión año 2021 y Proyección año 2022

Al comenzar el año 2021 no se contaba con registros de cuántas horas eran destinadas por parte del proveedor para gestionar el canal directo al consumidor. Lo cierto es que

se hacían de a momentos debido a la escasa magnitud del canal, estas horas ingresaban como “multiskill” al presupuesto hacia EDASA y no eran depreciadas ya que el número era insignificante comparándolas con el resto de las gestiones.

Desde enero de 2022 se comenzaron a depreciar la cantidad de horas que se utilizaban para gestionar el canal e-commerce, cuya operación había crecido. Por esto es que se debía estimar la cantidad de horas anuales a contratar, por lo que se optó por realizar los primeros dos meses un registro de estas horas y abonar las mismas para tener en cuenta para todo el resto del año al utilizarlas como parámetro.

Es así como se estimaron las siguientes cantidades de horas y sus costos. Se tasaron un total de 1568 horas distribuidas en los 10 meses restantes del año con un promedio de 120 hs teniendo en cuenta los meses de enero y febrero utilizados como muestra. Además se estimó y se realizó una orden de compra extra, como lo exige internamente la empresa, para poder solventar la variabilidad o urgencias que puedan surgir por un valor de 613hs. Cabe aclarar que, en caso de haber sobrantes de horas extras no se pierden, sino que, se pasan al próximo año a costo actualizado.

Mes	Estimado	Extra	Total
Enero	105:00:00	00:00:00	105:00:00
Febrero	160:00:00	00:00:00	160:00:00
Marzo	230:00:00	30:57:00	260:57:00
Abril	150:00:00	122:46:00	272:46:00
Mayo	118:00:00	00:00:00	118:00:00

Trabajo Final de Graduación



Junio	120:00:00	35:34:00	155:34:00
Julio	120:00:00	28:34:00	148:34:00
Agosto	120:00:00	00:00:00	120:00:00
Septiembre	140:00:00	18:02:00	158:02:00
Octubre	150:00:00	20:27:00	170:27:00
Noviembre	210:00:00	110:50:00	320:50:00
Diciembre	210:00:00	61:28:00	271:28:00
Totales (hs)	1833:00:00	428:38:00	2261:38:00

Horas contratadas al proveedor año 2021 – Fuente: EDASA

Como podemos observar surgió una variación versus lo estimado del 23% anual con un total de 2261:38:00 horas consumidas por la gestión. Los meses que más variabilidad hubo fueron los meses de Abril debido un inconveniente en la APP de recepción de pedidos que demandó casi el doble de lo previsto, seguido por el mes de noviembre en donde la gran brecha se dio debido a un cambio total del sistema logístico de EDASA acompañado por la falta de reportes y herramientas de gestión en el nuevo sistema SAP que entorpecieron la operación del canal.

A continuación se detallan los costos de estas horas estimadas y horas extras consumidas:

Mes	Estimado	Extra	Total
Enero	\$ 93.476,25	\$ 0,00	\$ 93.476,25

Febrero	\$ 150.376,00	\$ 0,00	\$ 150.376,00
Marzo	\$ 227.573,50	\$ 30.673,00	\$ 258.246,50
Abril	\$ 154.980,00	\$ 122.466,00	\$ 277.446,00
Mayo	\$ 123.811,75	\$ 0,00	\$ 123.811,75
Junio	\$ 125.294,40	\$ 35.337,97	\$ 160.632,37
Julio	\$ 125.294,40	\$ 28.337,42	\$ 153.631,82
Agosto	\$ 128.374,55	\$ 0,00	\$ 128.374,55
Septiembre	\$ 146.176,80	\$ 18.019,74	\$ 164.196,54
Octubre	\$ 156.618,00	\$ 20.272,78	\$ 176.890,78
Noviembre	\$ 219.265,20	\$ 110.506,43	\$ 329.771,63
Diciembre	\$ 219.265,20	\$ 61.280,56	\$ 280.545,76
Totales	\$ 1.870.506,05	\$ 426.893,90	\$ 2.297.399,95

Costo del servicio año 2021 – Fuente: EDASA

De la misma forma que en el registro de horas, pero en términos de costos obviamente existió una variación respecto a lo estimado.

Aquí cabe aclarar que lo estimado en términos de costos fue lo siguiente:

Totales	Costo Estimado	Costo Real Consumido	Variación
Total Año 2021 sin Extras	\$ 1.963.769,60	\$ 1.870.506,05	-5%
Total Extras 2021	\$ 613.992,00	\$ 426.893,90	-30%
Total	\$ 2.577.761,60	\$ 2.297.399,95	-11%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, lo tasado por EDASA en costos de horas hombre de trabajo fue mayor a lo que luego el proveedor cobró por estas gestiones, por lo que, en términos generales de costos hubo un desvío del -11% significándose un ahorro total por un valor de \$280.361,65. Particularmente en lo estimado teórico vs lo real sin extras, la variación fue por un valor de \$426.893,90 equivalentes a 428:38:00 horas.

Aquí nos podemos preguntar por qué motivo las horas Estimadas son menores a las Reales si se tuvieron que consumir horas Extras. La respuesta es que el estimado corresponde a una Orden de Compra particular de cada mes, y con las horas Extras se cubre en caso de tener un excedente en ese mes.

8.2 Bases de datos logradas

Si bien la Orden de Desarrollo se elevó en el mes de julio como se mencionó, los primeros resultados se obtuvieron en noviembre con algunas instancias de revisión y retrabajo para lograr los estándares requeridos de desarrollo.

En una primera instancia los datos compartidos no fueron los deseados. El proveedor sólo informaba aquellas métricas solicitadas en la OD como números aislados y lo que se pretendía era la base de datos que conforman cada uno de esos números finales con el objetivo de poder analizarlos diariamente, armar nuevas métricas, exponerlas en un Dashboard de Power BI y poder continuar detectando mejoras continuas en el proceso como así también desvíos que pueden identificarse. Se entiende que esta sería la única manera de poder controlar una gestión y ante una auditoria tener gran capacidad de respuesta para los cuestionamientos que puedan surgir.

Tras algunas reuniones durante noviembre con todo el equipo se terminó de alinear lo solicitado y a finales del año se logró lo deseado.

Debido a algunas limitaciones que tiene el sistema, el detalle que se solicitó de cada una de las tareas, la gran variabilidad de canales de ingresos de gestiones y el tipo de gestión, se acordó que las bases de datos informadas se compartan en tres grandes fuentes:

1- Gestión de Llamadas.

En esta sección el proveedor informará los tiempos medidos sobre lo relacionado a una llamada con el cliente. Incluye llamadas desde el Centro de Servicio al Cliente hacia el cliente.

Debido a que la gestión de una llamada no tiene una medición Before Call Work (BCT), se identificarán las siguientes cuatro métricas:

- AHT o Tiempo de habla con el cliente: registrará el tiempo de cada uno de los contactos al cliente desde que este atiende el llamado.
- ACW o Trabajo luego del llamado: registrará el tiempo de gestión operativo llevado a cabo por el agente una vez finalizado ese llamado con el cliente.
- TT o Tiempo Total: es la sumatoria de los dos tiempos mencionados anteriormente y corresponde al tiempo total de gestión de un llamado por parte del agente.
- Q Llamadas: cantidad de llamadas llevadas a cabo en el período en cuestión.

2- Gestión de E-mails

En esta sección el proveedor informará los tiempos relacionados a una gestión canalizada vía BPM I6 por clientes internos y/o externos.

Tal como se mencionó anteriormente en la sección de procesos a gestionar en la Orden de Desarrollo, esta herramienta desarrollada es uno de los objetivos principales del trabajo ya que contempla una medición de la totalidad de la operación que se le asigna al proveedor para sus gestiones, desde bolsas de tareas como Tránsitos hasta un simple email de un reclamo de un cliente en particular. Dentro de ésta se podrán detectar los siguientes cinco datos:

- *BCW o Tiempo Anterior a la Gestión:* comprende el tiempo ocupado por el agente antes de realizar una acción, sea necesario luego un llamado o respuesta escrita. Es el tiempo que el mismo irrumpe antes de dar una respuesta escrita o antes de realizar el llamado a un cliente, lo que le ocupa entender y averiguar información sobre el caso en cuestión según las herramientas con las que cuenta.
- *AHT o Tiempo de habla con el cliente:* registrará el tiempo de cada uno de los contactos al cliente desde que este atiende el llamado. No todas las gestiones registran un dato de éstos ya que no todas necesitan de un llamado al cliente. En caso de no necesitar llamado, la gestión mide el tiempo como un todo categorizado por el tipo de Tarea en cuestión.
- *TT o Tiempo Total:* es la sumatoria de los dos tiempos mencionados anteriormente y corresponde al tiempo total de gestión de una Tarea por parte del agente.

- SL o Nivel de Servicio: el tiempo ocioso del agente, es decir el tiempo que demora el mismo en dejar una Tarea y tomar una nueva para gestionar.
- TC o Tipo de tarea gestionada: identifica el tipo de tarea gestionada por el cliente. Cada tarea le corresponde una gestión distinta.
- Q Tareas: es el total de Tareas gestionadas.

3- Productividad

Dado que en las secciones anteriores se cuenta con información detallada de cada una de las gestiones, aquí se informa un resumen de las horas utilizadas para la totalidad de la gestión. Comprende los siguientes seis datos:

- Tiempo Total de Trabajo: es la sumatoria de los Tiempo Totales (TT) de cada una de las secciones 1 y 2.
- Tiempo Total de Logueo: es el tiempo total en el que el agente se encuentra logueado o conectado dentro de la BPM bajo la operación e-commerce. Este dato incluye tiempo de llamadas.
- Tiempo Total Auxiliar: es el tiempo total en el que el agente se encuentra realizando tareas del canal fuera de la BPM. Aquí no puede realizar llamadas.
- Horas a Facturar: corresponde al tiempo total en que se prestó el servicio y es igual a la sumatoria entre el Tiempo Total de Logueo y el Tiempo Total Auxiliar.
- Tiempo Promedio de Gestión General: es el cociente entre el valor de Horas a Facturar y la sumatoria entre Q Tareas y Q Llamadas. Su valor corresponde al tiempo medio de gestión de cada una de las tareas. Si bien por el momento es

el promedio de gestiones, se pretende que con mayor recaudación de datos esta métrica sea objetable por tarea.

- *Productividad*: Cantidad promedio de gestiones por hora. Se calcula realizando $(Q. \text{ Llamadas} + Q. \text{ E-Mails}) / \text{Horas a facturar}$

En resumen, estas métricas de productividad son:

<i>Métrica</i>	<i>Obtención</i>
Tiempo Total de Trabajo	TT Llamadas + TT E-mails
Tiempo Total de Logueo	Dato proveniente de BPM
Tiempo Total Auxiliar	Dato proveniente de BPM
Horas a Facturar	TT Logueo + TT Auxiliar
Tiempo Promedio de Gestión General	$\frac{\text{Horas a Facturar}}{Q \text{ llamadas} + Q \text{ Emails}}$
Productividad	$\frac{Q \text{ llamadas} + Q \text{ Emails}}{\text{Horas a Facturar}}$

Fuente: Elaboración Propia

Esta información es compartida por el proveedor con los valores finales de estas métricas pero asociadas a la base de datos de donde provienen para cualquier inquietud que se desee conocer en detalle.

8.3 Gestión de las Bases de Datos

Entendidos y alineados los datos a proveer y en un formato solicitado, se procede a ordenar la actualización de estos.

Lo definido consiste en:

- Informar a EDASA de forma acumulada en cada informe semanal los datos correspondientes a los registros de cada una de las llamadas y de las tareas gestionadas.
- Informar valores actualizados una vez por semana a acordar por las partes.

8.4 Dashboard

Haciendo hincapié en uno de los objetivos específicos del trabajo donde se pretende cuantificar la gestión para poder ser medible y controlada, se procede a la expresión de los datos en un Dashboard o tablero de control en el software Power Bi, en donde se detallan cada una de las métricas y las gestiones planteadas con el fin de facilitar el seguimiento de todos estos valores en las fechas que se necesite analizar, automatizar la gestión de actualización de datos y ofrecer una visualización de fácil entendimiento para el interesado.

Tras realizar el proceso ETL (extracción, transformación y carga de datos), se obtuvo el siguiente Dashboard de control y es el que se utilizará dentro del canal para dar seguimiento a la gestión. El mismo fue seccionado y contiene las siguientes dos páginas:

- 1- **Gestión CSC**: en esta página se verá reflejado todas las métricas relacionadas a los tiempos de gestión del Contact Center, incluyendo las horas estimadas vs horas reales consumidas, cantidad de casos por tarea, productividad, entre otras.



- 2- **Reclamos:** en esta sección se verá reflejado lo relacionado a los reclamos que ingresan al canal, el estado de tratamiento de cada uno de ellos y cuáles son los más ocurrentes, entre otros.

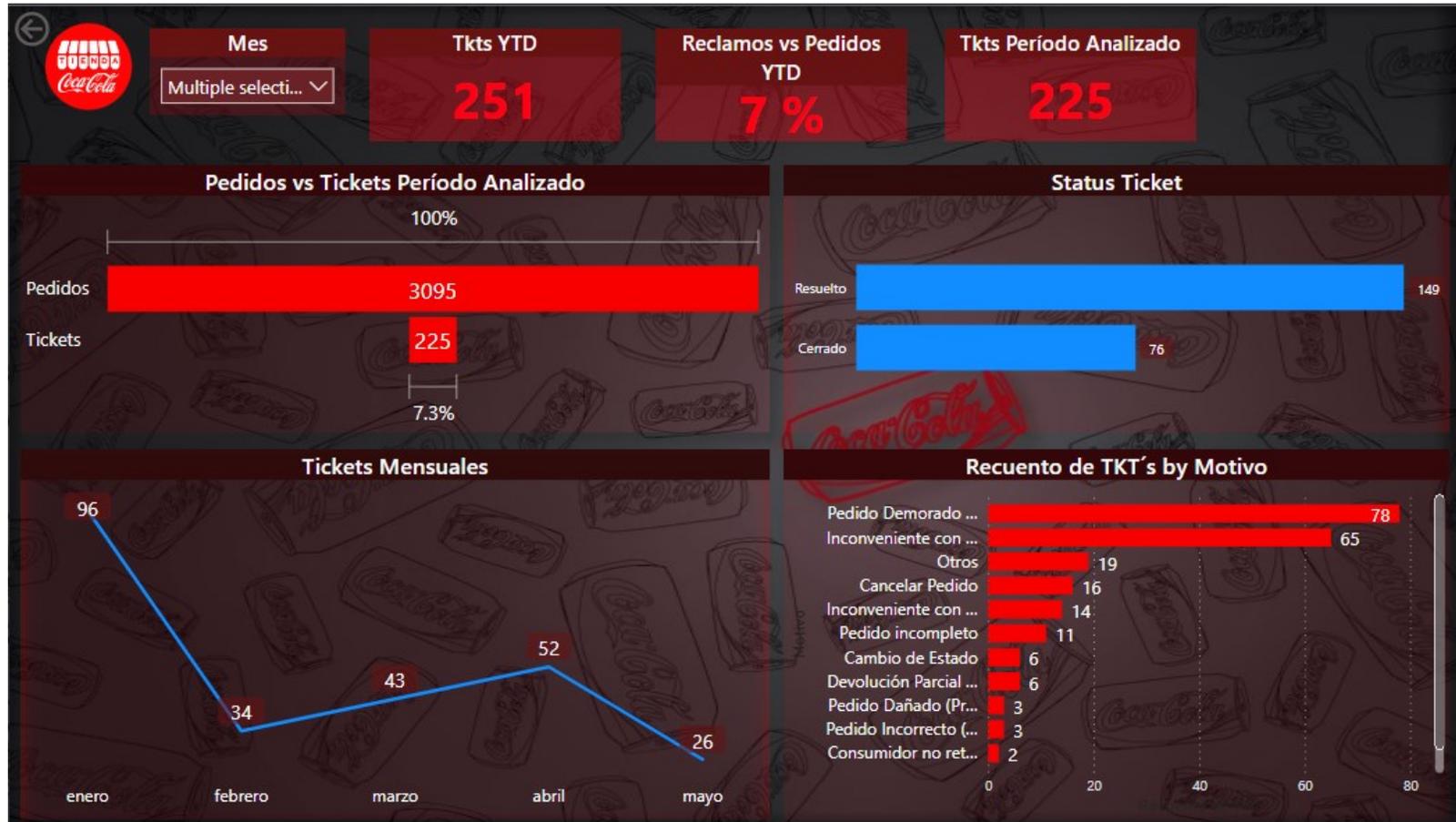
El Dashboard de Power BI tiene la ventaja de que se puede interactuar con el mismo, teniendo la posibilidad de que los datos mostrados puedan ser filtrados y analizados por el lapso de tiempo de interés.

8.4.1 Dashboard Gestión CSC



Dashboard de Control – Hoja “Gestión CSC”

8.4.2 Dashboard Reclamos



Dashboard de Control – Hoja “Reclamos”

8.4.3 Actualización del Dashboard

Los archivos pasaron por un proceso de transformación de datos dentro de la herramienta Power Bi que permite actualizar los datos de manera sencilla.

Es un proceso semi automático, es decir que requiere la intervención de una persona para la toma y carga de datos. La frecuencia de la tarea será una vez por semana y en ocasiones podrá solicitarse más de una vez.

Para poder realizar esta acción se toman los archivos como los envía el proveedor, quién debe pasarlos con el formato e información solicitada sin modificaciones de títulos, columnas ni agregar información alguna, y reemplazar los archivos en el origen de datos del Power Bi para que una query pueda leer la información desde estas bases actualizadas.

8.4.4 Métricas

Para definir las métricas se analizaron las ya utilizadas por la compañía para la gestión del canal multiskill junto a supervisores del canal y se adaptaron las mismas al canal e-commerce. Con esta información se solicitaron los distintos inputs al proveedor para poder ajustar las mediciones.

El resultado fue el siguiente:

Outputs / Métricas	
1.	Tiempo Total de gestión por el proveedor y ponderado por tarea
2.	Casos asignados por fecha y canal de ingreso

3.	Contingencias/reclamos por tarea
4.	Contingencias/reclamos por cliente
5.	% Reclamos sobre pedidos realizados
6.	Tiempo promedio por tarea
7.	Estado de Reclamos sobre la gestión realizada

Todos los outputs pretendidos se establecieron satisfactoriamente y con el paso del tiempo se podrá profundizar en los que se crea necesario, perfeccionando y dándole más información detallada al Dashboard según se crea necesario.

Conclusiones

En la actualidad los canales digitales de venta sufren modificaciones, adaptaciones e innovaciones constantemente, es un canal que además involucra todas las áreas de una empresa, desde planeación de la producción, costeo y despacho hasta el consumidor final. El canal involucra a diversos participantes de distintas áreas internas y externas, para que llegue en tiempo y forma a su destino final.

Prepararse y estar minuciosamente informados como empresa sobre lo que ocurre en cada uno de los procesos involucrados en el canal digital, marca la diferencia en el funcionamiento del canal y los resultados comerciales obtenidos.

Particularmente en este trabajo se abordó el proceso de contingencias en clientes, abordando un tema crítico como es la posibilidad de tener como empresa la suficiente confianza sobre la gestión de un servicio tercerizado que interactúa de manera directa con los clientes en nombre de la marca.

El trabajo de campo abordado durante todo el año 2021 comenzó con una toma de tiempos mediante un procedimiento manual por cronometraje para detectar cada una de las tareas, gestiones, operaciones y tiempos ocupados en estos. Durante esta toma de tiempos se lograron detectar inmediatamente puntos de dolor y se lograron implementar mejoras que se tradujeron finalmente en disminución de tiempos de gestión de rápido impacto.

Una vez obtenidos los datos en detalle sobre cada una de las gestiones, se pudo avanzar en la definición de métricas, punto principal en este trabajo ya que sin cuantificación, ninguna empresa tendría la posibilidad de controlar y por lo tanto determinar parámetros para exigir a proveedores que realicen las tareas según se pretenda.

Estos resultados finales no sólo permiten detectar en tiempo y forma una resolución de una problemática hacia una orden de un consumidor que confió en el canal, sino que se traduce en una buena experiencia en el consumidor final y da respaldo para decir que la operación se encuentra ordenada, controlada, supervisada y bajo control por la empresa, logrando el error mínimo posible en estimación de recursos humanos para la operación, la estimación de horas destinadas al canal y finalmente en costos del servicio. Además transforma la gestión de contingencias del canal en un proceso escalable para la apertura del canal en nuevas locaciones.

Los objetivos del trabajo se han conseguido alcanzar con creces, partiendo desde un control bajo o nulo en diciembre del 2020 en donde se estimaban las horas a “criterio subjetivo” según lo consumido en el último tiempo y se abonaban confiando en un número informado por el proveedor, llegando a diciembre 2021 con un proceso en donde cada una de las gestiones está identificada, con horas estimadas anualmente, con recursos exclusivos y capacitados para el canal y un Dashboard que permite ahondar en las tareas mes a mes. Esto significó un cambio realmente extraordinario.

Nos damos cuenta de que este trabajo no se podría haber desarrollado con éxito sin la ayuda y participación de otras personas. En primer lugar agradecer a la empresa



Embotelladora del Atlántico S.A. y en particular al área de Centro de Servicios al Cliente que sin dudarlo aceptaron que se pueda desarrollar este trabajo en el canal, consumiendo horas laborales y al proveedor tercerizado quién amablemente estuvo en cada consulta, trabajo de campo y desarrollo del software implementado.

De manera personal, agradecer a mi tutora de tesis Sra. Magister Macaluso Iris quién desinteresadamente aceptó mi propuesta de realizar esta tesis bajo su dirección. Su disponibilidad, apoyo y confianza y su capacidad para poder entender, guiar y aportar mejoras han sido de grandísimo aporte, no sólo en el desarrollo teórico de este trabajo sino en mi formación. Su participación verdaderamente ha enriquecido el trabajo realizado.

Quiero expresar también un profundo agradecimiento a la Universidad Siglo XXI por el acompañamiento en estos dos años, por los contenidos brindados en cada una de las materias y por permitir una herramienta de aprendizaje totalmente virtual que sin dudas fue lo primordial para poder concretar el plan.

Y, por supuesto, un agradecimiento muy especial a mi familia, a mis padres, hermanos y abuela, que sin su apoyo y colaboración esto no hubiera sido posible.

Bibliografía

- Santesmases Mestre, Miguel; Sanchez de Dusso, Francisca y Kosiak de Gesualdo, Graciela. (2004). “Marketing: Conceptos y estrategias”. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2004). “Sistemas de información gerencial”. Editorial Pearson Educación. México.
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. & Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires
- Jiménez Quintero, José A.; del Águila Obra, Ana R.; Padilla Meléndez, Antonio.(2000). “Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en Internet: modelos de negocio y nuevos intermediarios”. Revista ICA – Tribuna de Economía N° 783. Depto. de Organización de Empresas. Universidad de Málaga.
- Revista Facultad de Ingeniería, 2014, Gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de software en España: estudio de la situación, Antioquía
- Ley de Defensa al Consumidor (1993). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Lugar de publicación: <https://www.argentina.gob.ar/justicia>
- Axarnet (2020). ¿Qué es una extranet? Definición y cómo se crea. Lugar de publicación: <https://axarnet.es/blog/que-es-extranet>
- Ambit (2020). Definición y diferencias entre KPI y Métricas. Lugar de publicación: <https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas#:~:text=Las%20m%C3%A9tricas%20de%20negocio%20son,sea%20medible%2C%20es%20una%20m%C3%A9trica.>
- Omnia (2020). Los 6 principales indicadores de productividad de un call center. Lugar de publicación: <https://omniawfm.com/blog/indicadores-de-productividad-de-un->



[call%20center.php#:~:text=La%20productividad%20de%20un%20call,los%20recursos%20utilizados%20para%20obtenerlos.](#)

inConcert (2022). inConcert Omnichannel Contact Center. Lugar de Publicación: <https://inconcertcc.com/es/productos/omnichannel-contact-center>

G-Talent (2021). Microsoft Power Bi – Unidad 5: Modelamiento de Datos [Material del Aula].

Master Valencia (2019). ¿Qué es un Modelo de Negocios?. Lugar de Publicación: <https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-un-modelo-de-negocio/>



ANEXOS

Anexo 1 – Mediciones del Trabajo de Campo.

Toma de tiempos correspondiente a la gestión CRM.

CAMPAÑA	SUPERVISOR	AGENTE	FECHA	CASO	INICIO	BCW	TALKTIME	ACW	FIN	TT	HOLDTIME
CRM	Ricarte, Delia Mirian - Suarez, Luciana Florencia										
1		Avendaño, Micaela	10-mar	Faltante	12:21:00	00:00:30	-	00:02:00	12:24:00	00:03:00	00:00:30
2				Tránsito	12:24:00	00:04:30	00:00:28	00:04:48	12:34:00	00:10:00	00:00:14
3				Faltante	12:37:00	00:01:40	-	00:00:30	12:40:00	00:03:00	00:00:50
4				Faltante	12:40:00	00:01:10	-	00:02:02	12:44:00	00:04:00	00:00:48
5				Faltante	12:44:00	00:02:35	00:08:08	00:12:48	13:08:00	00:24:00	00:00:29
6				Tránsito	13:09:00	00:02:00	00:01:55	00:02:10	13:16:00	00:07:00	00:00:55
7		Cueva, Débora	15-mar	Tránsito	12:25:00	00:05:00	00:06:35	00:02:22	12:39:00	00:14:00	00:00:03
8				Tránsito	12:43:00	00:02:41	00:01:50	00:02:06	12:50:00	00:07:00	00:00:23
9				Faltante	12:52:00	00:03:41	00:00:45	00:01:15	12:58:00	00:06:00	00:00:19
10				Procesando	13:02:00	00:02:50	-	-	13:05:00	00:03:00	00:00:10
11				Tránsito	13:06:00	00:07:00	00:00:55	00:03:05	13:19:00	00:13:00	00:02:00
12		Cueva, Débora	26-mar	Entrega errónea	14:03:00	00:02:33	-	00:02:31	14:09:00	00:06:00	00:00:56
13				Tránsito	14:09:00	00:02:00	-	00:02:38	14:14:00	00:05:00	00:00:22
14				Anulación	14:16:00	00:08:35	-	00:01:01	14:26:00	00:10:00	00:00:24
15				Reiteración	14:26:00	00:02:05	-	00:00:50	14:29:00	00:03:00	00:00:05
16				Reiteración	14:30:00	00:02:02	-	00:02:05	14:35:00	00:05:00	00:00:53
17				Recepción errónea	14:35:00	00:05:03	-	00:01:10	14:42:00	00:07:00	00:00:47

Trabajo Final de Graduación



18				Reiteración	14:43:00	00:01:38	-	00:00:40	14:46:00	00:03:00	00:00:42
19				Reiteración	14:48:00	00:03:34	-	00:03:30	14:56:00	00:08:00	00:00:56
20				Tránsito	14:58:00	00:04:27	-	00:01:50	15:07:00	00:09:00	00:02:43
21		Cueva, Débora	6-abr	Tránsito	15:21:00	00:06:33	00:02:10	00:02:20	15:33:00	00:12:00	00:00:57
22				Tránsito	15:44:00	00:05:22	00:03:00	00:04:10	15:57:00	00:13:00	00:00:28
23		Cueva, Débora	13-abr	Tránsito	15:22:00	00:02:55	00:02:10	00:07:31	15:35:00	00:13:00	00:00:24
24				Tránsito	15:36:00	00:03:35	00:01:54	00:02:30	15:44:00	00:08:00	00:00:01
25				Tránsito	15:45:00	00:10:00	-	00:04:21	16:00:00	00:15:00	00:00:39
26	Focalizada	Cueva, Débora	20-abr	Tránsito	11:03:00	00:00:45	00:00:13	00:01:00	11:05:00	00:02:00	00:00:02
27				Tránsito	11:09:00	00:01:45	00:01:29	00:01:32	11:14:00	00:05:00	00:00:14
28				Tránsito	11:15:00	00:01:00	00:03:30	00:01:32	11:22:00	00:07:00	00:00:58
29				Tránsito	11:24:00	00:01:19	00:05:06	00:03:15	11:34:00	00:10:00	00:00:20
30				Tránsito	11:34:00	00:01:15	00:00:38	00:01:40	11:38:00	00:04:00	00:00:27
31				Tránsito	11:41:00	00:02:20	00:00:18	00:01:20	11:45:00	00:04:00	00:00:02
32				Tránsito	11:48:00	00:01:27	00:00:44	00:01:53	11:53:00	00:05:00	00:00:56
33				Tránsito	11:53:00	00:01:40	00:00:35	00:01:10	11:57:00	00:04:00	00:00:35
34	Focalizada	Cueva, Débora	20-abr	Tránsito	14:09:00	00:03:30	-	00:02:25	14:16:00	00:07:00	00:01:05
35				Faltante	14:17:00	00:01:31	-	00:02:01	14:21:00	00:04:00	00:00:28
36				Error en Dirección	14:21:00	00:02:26	-	00:02:19	14:26:00	00:05:00	00:00:15
37				Error en Entrega	14:31:00	00:01:46	00:01:51	00:01:12	14:36:00	00:05:00	00:00:11
38				Tránsito	14:36:00	00:00:55	-	00:01:14	14:39:00	00:03:00	00:00:51
39				Tránsito	14:39:00	00:00:55	-	-	14:40:00	00:01:00	00:00:05

Trabajo Final de Graduación



40				Tránsito	14:53:00	00:01:33	-	00:01:02	14:56:00	00:03:00	00:00:25
41	Focalizada	Cueva, Débora	27-abr	Tránsito	09:21:00	00:01:25	00:01:41	00:00:37	09:25:00	00:04:00	00:00:17
42				Tránsito	09:25:00	00:04:41	00:02:22	00:01:37	09:34:00	00:09:00	00:00:20
43				Tránsito	09:34:00	00:01:03	00:01:14	00:00:41	09:37:00	00:03:00	00:00:02
44				Tránsito	09:37:00	00:01:56	00:01:14	00:01:41	09:42:00	00:05:00	00:00:09
45				Tránsito	09:42:00	00:01:15	00:01:13	00:01:26	09:46:00	00:04:00	00:00:06
46				Tránsito	09:46:00	00:01:05	00:01:04	00:00:46	09:49:00	00:03:00	00:00:05
47				Tránsito	09:45:00	00:01:52	00:02:39	00:01:46	09:52:00	00:07:00	00:00:43
48				Tránsito	09:54:00	00:01:47	00:01:25	00:01:17	09:59:00	00:05:00	00:00:31
49				Tránsito	09:59:00	00:01:36	00:01:06	00:00:38	10:03:00	00:04:00	00:00:40
50				Tránsito	10:06:00	00:01:29	00:01:26	00:00:38	10:10:00	00:04:00	00:00:27
51				Tránsito	10:10:00	00:01:12	00:01:46	00:03:38	10:17:00	00:07:00	00:00:24
52				Tránsito	10:18:00	00:02:55	00:07:58	00:02:00	10:31:00	00:13:00	00:00:07
53				Tránsito	10:31:00	00:00:55	00:01:16	00:02:00	10:36:00	00:05:00	00:00:49

Fuente: Elaboración Propia

Trabajo Final de Graduación



Toma de tiempo de llamadas out para altas de clientes:

CAMPAÑA	SUPERVISOR	AGENTE	FECHA	CASO	INICIO	BCT	TALKTIME	ACW	FIN	TT	HOLDTIME
CRM	Ricarte, Delia Mirian - Suarez, Luciana Florenia										
1		Avendaño, Micaela	5-abr	Alta Clientes	15:10:00	00:01:37	00:02:20	00:02:00	15:16:00	00:06:00	00:00:03
2			5-abr	Alta Clientes	15:20:00	00:01:46	00:02:42	00:04:29	15:29:00	00:09:00	00:00:03
3			5-abr	Alta Clientes	15:30:00	00:02:07	00:01:40	00:02:49	15:37:00	00:07:00	00:00:24
4			5-abr	Alta Clientes	15:38:00	00:02:06	00:02:00	00:02:22	15:45:00	00:07:00	00:00:32
5			5-abr	Alta Clientes	15:46:00	00:01:35	00:00:30	00:02:06	15:51:00	00:05:00	00:00:49
6			5-abr	Alta Clientes	15:51:00	00:02:03	00:04:54	00:02:42	16:01:00	00:10:00	00:00:21
7			5-abr	Alta Clientes	16:02:00	00:01:33	00:00:30	00:02:53	16:07:00	00:05:00	00:00:04
8		Cueva, Débora	29-abr	Alta Clientes	10:42:00	00:01:41	00:00:55	00:00:37	10:46:00	00:04:00	00:00:47
9			29-abr	Alta Clientes	10:47:00	00:01:05	00:04:10	00:00:22	10:53:00	00:06:00	00:00:23
10			29-abr	Alta Clientes	10:54:00	00:00:55	00:03:12	00:00:25	11:00:00	00:06:00	00:01:28
11			29-abr	Alta Clientes	11:01:00	00:00:58	00:02:32	00:00:48	11:06:00	00:05:00	00:00:42
12			29-abr	Alta Clientes	11:06:00	00:00:58	00:01:21	00:00:48	11:10:00	00:04:00	00:00:53
13			29-abr	Alta Clientes	11:12:00	00:01:41	00:00:59	00:00:39	11:16:00	00:04:00	00:00:41
14			30-abr	Alta Clientes	11:16:00	00:01:37	00:02:32	00:01:10	11:22:00	00:06:00	00:00:41
15			1-may	Alta Clientes	11:16:00	00:02:52	-	00:01:00	11:26:00	00:10:00	00:06:08

Fuente: Elaboración Propia