



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Estudios a Distancia y Postgrado

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas

**Propuesta para el aseguramiento de la
calidad en el Centro de Atención Telefónica
del Servicio de Rentas Internas de la ciudad
de Guayaquil**

Ing. Com. Paola Arévalo Montesdeoca

Ing. Com. Diana Montero Mueses

Msc. Marcelo Brambilla S.

Guayaquil – Ecuador

Abril de 2011

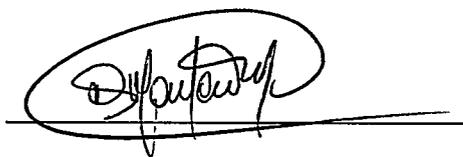
DECLARACION EXPRESA

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG que el trabajo de Maestría presentado, es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, Abril del 2011



Ing. Paola Arévalo M.



Ing. Diana Montero M.



FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

**EL JURADO EXAMINADOR OTORGA A LA PRESENTE
TESIS:**

CALIFICACIÓN: _____

EQUIVALENCIA: _____

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE: _____

PRIMER VOCAL: _____

SEGUNDO VOCAL: _____

DEDICATORIA

A ti Dios con todo mi cariño y amor, que me has dado la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Diana Montero Mueses

Me gustaría dedicar este trabajo a Dios; ya que con Él todo es posible.

Paola Arévalo Montesdeoca

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por estar conmigo en cada paso que he dado, pues ha sabido guiar mi camino, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por supuesto agradecer a mi familia que son el impulso que me ayuda a ser mejor persona cada día, son mi soporte, compañía y fortaleza de mi vida.

Agradezco a mis amigos verdaderos y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Diana Montero Mueses

Quiero agradecer a Dios por guiarme a lo largo de mi vida, a mis padres y hermanas por su apoyo y comprensión incondicional; y a Omar Coronado por estar siempre a mi lado motivándome a crecer personal y profesionalmente.

También quisiera expresar mi reconocimiento y gratitud a las personas que con su experiencia y apoyo contribuyeron a la realización de este trabajo.

Paola Arévalo Montesdeoca

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	3
1.1 Antecedentes de la Investigación	3
1.2. Conceptualización y alcance del nuevo servicio de información telefónica del SRI.....	5
1.3. Problema de la Investigación	8
1.3.1. Planteamiento del problema.....	8
1.3.2 Formulación del problema de la investigación.....	11
1.3.3 Sistematización del problema de investigación	11
1.4 Objetivos de la investigación.....	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificación	13
1.6. Marco de referencia de la Investigación.	14
1.6.1 Marco teórico.....	14
1.6.1.1 El control de gestión.....	14
a. Sistema de control de gestión (SCG)	19
b. Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones.....	21
c. Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento.	23
d. La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico	

para la gestión.	31
1.6.1.2. Gestión por Procesos.	34
a) La Gestión de procesos para la mejora continua.	36
b) La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.	37
1.6.1.3. El proceso metodológico para el desarrollo del Sistema de Control de Gestión.	38
a) Identificación de procesos claves.	38
b) Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.	39
c) Aspectos no formales del control.	41
1.6.1.4. La calidad.	43
1.6.1.5. La calidad total.	45
1.6.1.6. Objetivos básicos de la calidad.	46
1.6.1.6.1. Aseguramiento de la Calidad.	48
1.6.1.6.2. Calidad en el diseño y en el producto.	49
1.6.1.6.3 Gestión de la calidad en los servicios.	49
1.6.1.7. Implantación de un sistema de calidad.	52
1.6.1.7.1. Despliegue de objetivos e indicadores.	52
1.6.1.7.2. Satisfacción del cliente.	52
1.6.1.8. Mejora continua.	52
1.6.1.9. Servicio de Rentas Internas del Ecuador y la Atención Telefónica.	54
1.6.1.9.1. Centro de Atención Telefónica.	56
1.6.1.9.2. El servicio del C.A.T.: proceso, personal, sistema de gestión y medios técnicos.	57
1.6.1.9.3. El proceso de atención del C.A.T.	57
1.6.1.9.4. El personal del C.A.T.	58
1.6.1.9.5. El sistema de gestión del C.A.T.	59
1.6.1.9.6. Los medios técnicos del C.A.T.	60

1.6.1.9.7. Centros de atención telefónica en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.....	61
1.6.1.9.8. Evaluación del Avance en la Ejecución del Plan Estratégico Institucional.....	64
1.6.2. Marco Conceptual.....	68
1.6.2.1. Calidad.....	68
1.6.2.2. CCPulse.....	68
1.6.2.3. Centro de atención telefónica C.A.T.....	69
1.6.2.4. Cliente.....	70
1.6.2.5. Contribuyente.....	70
1.6.2.6. Distribución automática de llamadas (A.C.D.).....	71
1.6.2.7. Eficacia.....	72
1.6.2.8. Eficiencia.....	72
1.6.2.9. Funcionario público.....	72
1.6.2.10. Indicador de calidad.....	73
1.6.2.11. Integración Telefónica de Computadora.....	73
1.6.2.12. Medición de la satisfacción.....	74
1.6.2.13. Motivación.....	74
1.6.2.14. Programa de calidad en el servicio y atención.....	75
1.6.2.15. Posicionamiento.....	76
1.6.2.16. Publicidad.....	76
1.6.2.17. Registro Único de Contribuyente.....	77
1.6.2.18. Respuesta Interactiva de Voz (IRV).....	77
1.6.2.19. Scripts.....	78
1.6.2.20. Satisfacción.....	79
1.6.2.21. Tiempos de espera.....	80
1.6.2.22. Tiempos de atención.....	80
1.7. Formulación de la hipótesis y variable.....	81
1.7.1 Hipótesis general.....	81

1.7.2. Hipótesis particulares.	82
1.7.3 Variables (Independientes y dependientes).	83
1.8. Aspectos metodológicos de la investigación.....	83
1.8.1 Tipo de estudio.....	83
1.8.2 Método de investigación.....	84
1.8.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.	85
1.8.4. Tratamiento de la información.	86
1.9. Resultados e impactos esperados.	87
CAPITULO II.....	89
2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	89
2.1. Análisis de la situación actual.	89
2.1.1. Rol de cumplimiento de las funciones de los teleoperadores..	92
2.1.2. Análisis Interno del Centro de Atención Telefónica.	93
2.1.3 Análisis del recurso humano actual del Contact Center.	96
2.1.4. Análisis del proceso de atención actual.....	103
2.1.5. Análisis de la calidad de la atención telefónica.	108
2.1.6. Análisis de la percepción de los contribuyentes sobre el servicio que brinda el C.A.T.	110
2.2. Resultados del estudio.....	111
2.3. Verificación de Hipótesis.....	122

CAPITULO III.....	125
3. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.	125
3.1. Introducción y justificación del proyecto.....	125
3.2. Propuestas.....	125
3.2.1. Propuesta de número óptimo y distribución de turnos.	126
3.2.2. Resultado de número óptimo y distribución de turnos.....	130
3.2.3. Grabadores de llamadas.	130
3.2.4. Resultados de la propuesta de grabadores de llamadas.....	132
3.2.5. Propuesta de reducción del menú de opciones.....	133
3.2.6. Resultados sobre la propuesta de reducción del menú de opciones.	136
3.2.7. Propuesta para realizar calificación por parte del usuario.	140
3.2.8. Resultado de calificación por parte del usuario	141
3.2.9. Promoción de la atención telefónica.....	141
CONCLUSIONES.....	154
RECOMENDACIONES.	155
BIBLIOGRAFIA.....	156
ANEXOS	159

INTRODUCCION

En las Instituciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, debe valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y al grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por los resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto.

Se entiende que un sistema de aseguramiento de la calidad, es la aplicación de una normativa en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que lleven a la excelencia. Como se puede deducir de esta definición, y partiendo de la base que no hay organización perfecta, el sistema de calidad se fundamenta en los criterios de la mejora continua. De esta forma, nunca se consigue la perfección en una organización casi siempre el fallo es algo intrínseco en el ser humano y cuando se alcanza objetivos, se plantea la consecución de otros más exigentes y a nuevos niveles.

Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia útiles para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracteriza a la actuación pública.

Los sistemas de calidad tratan sobre la evaluación de cómo y porqué se hacen las cosas. Un sistema de calidad, en sí mismo, no conduce automáticamente a mejorar los procesos del trabajo o la calidad del servicio, no resuelve todos los problemas. Lo que propone es dar un enfoque más sistemático a la organización.

El objetivo del presente trabajo, es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos necesarios para lograr construir un sistema de aseguramiento de la calidad, con el fin de mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

CAPITULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la Investigación

El Servicio de Rentas Internas es la entidad responsable de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. A su vez, es un ente preocupado por servir a la ciudadanía y brindar cada día un mejor servicio a través de su gestión administrativa.

Su principal función como empresa pública es ofrecer a los contribuyentes información adecuada y oportuna para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Dentro de sus objetivos estratégicos se encuentra la ampliación de canales de interacción con el contribuyente; por ello, entre mediados del año 2000 hasta mayo del 2004, el S.R.I. contaba con el servicio de Call Center tercerizado a través de una empresa dedicada a prestar estos servicios.

Este sistema fue implementado como herramienta para una atención personalizada en consultas o interrogantes que los contribuyentes y la ciudadanía en general pudiesen presentar. Pese a las grandes expectativas proyectadas con este nuevo canal de información existieron grandes dificultades como la falta de estandarización de las respuestas, poca conexión y coherencia con los servicios brindados en ventanillas de atención lo que sumado a un nivel de supervisión directa muy incipiente al Call Center fue insuficiente para corregir las inconsistencias de información que solían presentarse en las consultas realizadas por los usuarios.

Según las estadísticas obtenidas en la temática tratada, la gran mayoría de consultas atendidas eran básicas. Entonces el S.R.I. decide cerrar la operación tercerizada de la atención telefónica, dejando de ofrecer el servicio de Call center con atención a nivel nacional. A partir de este punto, la atención telefónica en las Regionales está delegada a varias unidades operativas o a las operadoras del P.B.X.

En tanto que la Regional Norte, ante la gran cantidad de llamadas en sus P.B.X. decide instalar un servicio de mesas de atención telefónica que está constituida por:

- a) Cuatro funcionarios
- b) Una central telefónica
- c) Cuatro computadores y estaciones de trabajo
- d) Un script de respuestas basadas en un archivo Excel

Aun así, existe rotación de personal para esta actividad, lo que a la larga dificulta la estandarización de criterios de respuesta. Ante esta situación, empieza a hacerse notoria una demanda de información insatisfecha que crece de forma ascendente, existiendo una saturación de las ventanillas de atención, especialmente en los meses de alta demanda de llamadas.

1.2. Conceptualización y alcance del nuevo servicio de información telefónica del SRI

En este punto se ve necesario volver a recurrir al teléfono como una vía de desfogue de la información requerida por el público, ya que este es el canal de comunicación con mayor cobertura nacional, presenta un acceso sencillo, un costo bajo y garantiza la veracidad, calidad y oportunidad de la información, si se maneja de forma directa, bajo una supervisión permanente y estructurada por parte del S.R.I.

Así en el año 2007, el Departamento Nacional de Servicios Tributarios propone al comité de dirección del S.R.I. la reapertura de este canal de atención, para lo cual propone el análisis de las siguientes variables y opciones para la habilitación del mismo:

- a) Líneas convencionales vs. línea 1700
- b) Personal propio o tercerizado
- c) Tecnología propia o tercerizada
- d) Instalaciones en Quito o Guayaquil

Ante ello y luego de un análisis costo beneficio de todas las alternativas, el Comité de Dirección decide aceptar la propuesta bajo el modelo de una operación total interna del Call center, en las instalaciones del S.R.I. en la ciudad de Guayaquil, en base a una línea 1700. Asimismo decide la adquisición en lugar del alquiler del Software A.C.D. e I.V.R. para Call center.

En base a la cantidad de llamadas analizadas, decide conformar el equipo de trabajo con la contratación de 40 teleoperadores, la selección interna de 4 supervisores y 1 administrador.

De esta forma, el nuevo canal de atención plantea una estrategia que es ofrecer un nuevo canal de contacto, para que el contribuyente y la ciudadanía en general puedan acceder a información tributaria de forma fácil y rápida desde cualquier lugar del país y a bajo costo.

El objetivo principal de esta nueva unidad operativa es informar de manera efectiva al público y absolver sus consultas en temas tributarios, a través de la línea 1700 S.R.I. S.R.I. (1700 774 774), que cuente con personal debidamente capacitado para este propósito, y por otra parte, instaurar un sistema de llamadas outbound (salientes) para comunicación con los contribuyentes, en una primera fase con llamadas persuasivas de cobranzas.

Este centro de llamadas, obedece así mismo al objetivo institucional de fomentar la asistencia, capacitación y difusión de las obligaciones tributarias como un vínculo permanente de interacción entre la sociedad y el Servicio de Rentas Internas de acuerdo al mapa estratégico institucional:

Cuadro # 1

Mapa estratégico institucional del SRI



Fuente y Elaboración: www.sri.gob.ec

A partir del mes de abril de 2008 se logra implementar y habilitar a nivel nacional este canal de atención, a través de éste los contribuyentes pueden encontrar información sobre una gran variedad de temas tributarios, entre los cuales, los más destacados son los siguientes:

- a) Obligaciones pendientes de presentación (declaraciones y anexos)
- b) Consultas sobre el cálculo de intereses y multas.
- c) Requisitos para la inscripción, actualización y cierre del R.U.C.
- d) Requisitos y explicación de los procesos en las áreas de Vehículos y Facturación.
- e) Información sobre el valor a pagar por la matrícula de un vehículo.
- f) Fechas de vencimiento de obligaciones.
- g) Deudas pendientes en Cobranzas

- h) Proceso para la presentación de un reclamo administrativo, para la devolución de pagos indebidos o en exceso.
- i) Consultas sobre cómo efectuar el proceso de devoluciones de I.V.A.
- j) Estado de los trámites ingresados por el contribuyente a Secretaría.
- k) Información sobre los servicios y horarios de atención de las oficinas del S.R.I. a nivel nacional.
- l) Información de carácter no vinculante sobre los impuestos administrados por el S.R.I. y, en general, sobre los deberes formales del contribuyente.

1.3. Problema de la Investigación

1.3.1. Planteamiento del problema

En lo que se refiere a los servicios que presta la Administración hay que recordar que la única misión del Estado, es prestar servicios esenciales al ciudadano y la calidad de esos servicios debe ser el único índice aceptable de la eficacia del mismo.

Si dichos servicios no se prestan con un adecuado y eficiente nivel de calidad, aumentará sin duda alguna, la insatisfacción ciudadana y quedarán frustrados los esfuerzos conjuntos de los funcionarios y de los contribuyentes.

Los servicios deben de prestarse con objetividad, lo que implica el máximo rigor en los contenidos, formas y un sentido autocrítico por parte de las organizaciones que los suministran.

Pero la Administración pública actúa a través de personas específicas: los funcionarios, los cuales son los que mantienen el contacto directo con los ciudadanos.

Dado que el objetivo no solamente es servir, sino servir bien, se necesita una nueva actitud para identificar los nuevos modelos de gestión, las nuevas funciones y la nueva filosofía del servicio público.

En la actualidad, al no contar con un sistema de evaluación para la medición de la satisfacción de los usuarios del Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas, no existen índices de calidad, que permitan tomar decisiones eficientes para la mejora continua del mismo.

Uno de los factores más importantes, por los que el Centro de Atención Telefónica, no permite realizar esta medición, es la falta de indicadores de evaluación, con los que se pueda conocer la percepción del contribuyente acerca del servicio que recibe.

Esta falta de evaluación perjudica a la entidad y por sobretodo crea un ambiente de inconformidad por parte del contribuyente, que en muchos de los casos, prefiere recurrir a las ventanillas, para una atención personalizada en la solución de sus problemas tributarios.

Este departamento tiene aproximadamente dos años de creación y una de las grandes falencias que presenta, se encuentra en la ausencia de un registro de

calidad de las llamadas receptadas. De ahí que surge la necesidad imperante de un sistema de control para medir dichas irregularidades en el sistema.

El presente trabajo plantea como problema de análisis, la falta de un sistema de control interno y de gestión que permita el aseguramiento de la calidad del servicio ofrecido por este departamento.



De continuar el Centro de Atención Telefónica sin indicadores de gestión no podrá asegurarse que las actividades vayan en el sentido correcto, pues no habría parámetros para evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos, metas y responsabilidades que la organización se ha propuesto.

Otro pronóstico que sugiere la carencia de estos indicadores es la incorrecta administración de los recursos disponibles para el funcionamiento, basándose en los costos que incurre la Administración para el mantenimiento del departamento y del recurso humano que labora en el mismo.

Para finalizar, la imagen del departamento y sobretodo la institución se verá afectada por no cumplir con su objetivo principal, que es servir a la ciudadanía de manera ágil, confiable y directa.

Con el fin de evitar que la situación actual de Centro de Atención telefónica resulte inoperativa, es necesario realizar un análisis sobre cuáles son los puntos críticos que afectan la gestión del departamento y en base a ellos realizar un diagnóstico con la finalidad de diseñar los lineamientos que se deben seguir para optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio.

1.3.2 Formulación del problema de la investigación

¿De qué forma la falta de un sistema de control y gestión en el Centro de Atención Telefónica ha afectado en el nivel de calidad del servicio que ofrece a sus usuarios?

1.3.3 Sistematización del problema de investigación

A partir de la formulación del problema, se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cómo el CAT ha medido el nivel de satisfacción de los usuarios desde el inicio de sus operaciones?
- b) ¿Cuenta el Centro de Atención Telefónica con la asignación correcta del recurso humano para atender las llamadas de los contribuyentes de manera ágil?

- c) ¿Conocen los teleoperadores los objetivos estratégicos del Centro de Atención Telefónica?
- d) ¿Cuáles han sido los métodos empleados para el control de la gestión del CAT?
- e) ¿Cuáles han sido las razones por las que el contribuyente desconoce los servicios y ventajas que obtienen al acceder al centro de atención telefónica?

1.4 Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la gestión actual que desempeña el Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas para identificar los puntos críticos y proponer alternativas para la mejora del servicio.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los componentes del servicio de atención de las llamadas telefónicas, tomando como referencia todo el proceso que se realiza desde la recepción de las llamadas hasta la solución del problema del contribuyente.
- Analizar los puntos críticos existentes en los componentes del proceso de atención de llamadas telefónicas.
- Diseñar un plan piloto para los próximos 5 meses con los cuales se sustentará las alternativas necesarias para la mejora del servicio.

1.5 Justificación

El presente estudio está destinado a investigar las razones por las que aún existe insatisfacción en los contribuyentes acerca del servicio de atención telefónica; las mismas que se ven reflejadas en las continuas quejas que se receptan en las oficinas de atención presencial al cliente de la ciudad de Guayaquil.

Desde el momento en que se estableció un Centro de Atención Telefónica, en abril del 2008, el SRI, tuvo como objetivo disminuir la afluencia de contribuyentes hacia las ventanillas y oficinas de la institución. La búsqueda de una nueva opción para consultas de los contribuyentes acerca de los diferentes temas tributarios, fue el objetivo principal para la creación del CAT, cuyos elementos principales era dar un servicio ágil y efectivo, mediante una llamada telefónica y con la orientación adecuada por parte de los operadores; de esta manera se evitaría la aglomeración en las diferentes agencias del SRI.

El presente proyecto pretende comprobar que existen falencias en la gestión actual del Centro de Atención Telefónica, por las que, no ha logrado cumplir con el objetivo por el cual fue creado y también no ha permitido optimizar los procesos internos ni tampoco obtener una medición de los niveles de satisfacción de los contribuyentes de la ciudad de Guayaquil.

Este proyecto propone la implementación de un nuevo sistema de gestión, que busca obtener información valiosa sobre los aspectos fundamentales de la prestación del servicio que escapan a otras técnicas de gestión de la calidad. Las conclusiones del proyecto servirán, para retroalimentar a los funcionarios, motivándolos a implementar y fortalecer el servicio, por medio del desarrollo de planes de evaluación y capacitación al personal para la mejorar del servicio dentro de la institución, para lo cual se requerirá preparación y supervisión por parte de los encargados del Centro de Atención Telefónica para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

El estudio de mercado realizado en la ciudad de Guayaquil, incluye los datos necesarios para determinar la factibilidad del proyecto. El estudio financiero incluye un completo desglose del presupuesto de inversión requerido para dicha implementación.

1.6. Marco de referencia de la Investigación.

1.6.1 Marco teórico

1.6.1.1 El control de gestión.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, reducir gastos y costos, aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, ha modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un nivel superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de

control, sólo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Al principio en 1978, se consideraba el Control de Gestión, como una serie de técnicas, tales como, control interno, control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el buen manejo presupuestario constituía y aún para algunos constituye, el elemento fundamental de la gestión.

En la dirección estratégica de la empresa, para Menguzzato y Renau (1986, pág. 374), "la ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo".

Anthony Renau (Op. Cit, pág. 380.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual, los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión coordinando las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Joan Ma. Amat en Control de Gestión (1992, pág. 35), éste representa: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección y que permite aumentar la probabilidad que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización, sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se incorpora un balance periódico de las debilidades y fortalezas, un análisis comparativo e inter-organizacional, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los que han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante este desarrollo, aún puede identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión, entre las que se pueden mencionar:

- a) Lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión.
- b) La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la problemática del sistema del control de gestión.

- c) El control no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y la evaluación de las estrategias puede volverse obsoleta ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el que se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.
- d) No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:
 - d. 1. Un control volcado hacia los resultados a corto plazo para comprometer la competitividad a largo plazo.
 - d. 2. Es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).
 - d. 3. El enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento del entorno.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores, ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse así:

- a) Conjunto de indicadores de control que permita orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
- b) Modelo predecible que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- c) Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.

- d) Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- e) Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Para Joan Ma. Amat ¹ (1992, pág. 35) "en función de la combinación de mecanismos que utilice una organización para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, se puede considerar cuatro tipos de sistemas de control: Familiar (o de Clan), Burocrático (o de formalización del comportamiento), por Resultados (o de mercado) y Ad-hoc (o de Network)." Muchos autores acostumbran a asociar el control por resultados con el control de gestión. El hecho de que, por sus características, muchas organizaciones no utilicen este sistema sino otro, no implica que no realicen control de gestión.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento detallado del entorno.

Cuanto mayor es la centralización, se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. A medida que la organización sea mayor, será necesario especificar los procedimientos para realizar la delegación de tareas a niveles inferiores.

¹ Joan Ma. Amat, Doctor en Dirección de Empresas Instituto de Estudio Superiores de España.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una contabilidad de gestión como sistema de control, se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, en mecanismos relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos, como control interno, de calidad, etc.; y así también con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

a. Sistema de control de gestión (SCG)

Un Sistema de Control de Gestión, es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo² (Hernández. 2000, pág. 4). Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una

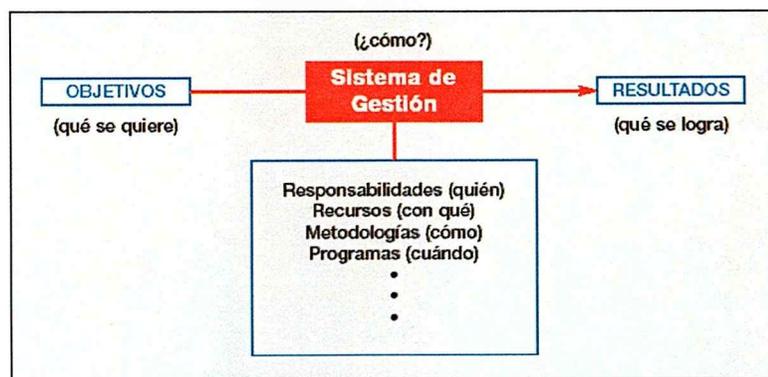
² Hernandez Torres Maritza, Directora del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETDIR) del ISPJAE (Cuba), Acerca de la definición de control de gestión. Folletos Gerenciales

función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad.

Sin embargo, se encuentran otros enfoques modernos que conciben el S.C.G. como un sistema de información-control, presupuestado y enlazado continuamente con la gestión, que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear las condiciones para hacerlo realidad. (Ver Figura 1).

Figura # 1

Modelo de gestión y el enfoque basado en procesos



Fuente y Elaboración: Beltrán Sanz. Sistema de gestión basado en procesos para obtención de resultados (2002)

De todo lo anterior se concluye que a pesar que existen varias interpretaciones sobre el proceso de control de una organización, todas están basadas esencialmente en los mismos principios, por lo que, en esta investigación usaremos esa misma concepción sobre el tema.

b. Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características, está compuesto por un conjunto de funciones complejas. Para William Newman³ (Bilbao, 1968, pág. 607) "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido así:

Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y creación de previsiones día a día.

Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en varios grupos operativos.

³ William Newman, Autor neoclásico sobre la Administración que coincide con los elementos de FAYOL. Programación, organización y control

Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, personal ejecutivo, capital, crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y los subordinados.

Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica límites, conocer la motivación del personal para alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los adquiridos (obtenidos) y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el que se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, las coordinaciones son parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del rol de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

c. Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento.

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de la supervivencia como individuo y/o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que le permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto ha ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y así mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso, surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización, para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "**Control de Gestión**", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control. En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el que las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

"**Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos; y por el **Establecimiento de criterios cuantitativos** de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados realizando análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras."

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación, por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitaciones que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos, los que se denominarán en adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionados entre si, en función de un fin, que

forman un todo único y que posee características nuevas, que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman. Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida, la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, pág. 245) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- a) Ser entendibles.
- b) Seguir la forma de organización.
- c) Rápidos.
- d) Flexibles.
- e) Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura, que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes:

- a) El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información.
- b) Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma como se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma, que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, éstos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos. Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de los mismos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo. A continuación, se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Scholes (1997, pág. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada sobre en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

- a) Sistemas de información y medición: sistemas financieros, indicadores, etc.
- b) Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los que debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, pág. 128.), todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

- a) "Establecimiento de estándares y puntos críticos,
- b) Medición del desempeño y
- c) Corrección de las desviaciones."

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación, pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos sólo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea sobre qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como variables clave, mediante las que se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización, por indicadores y centros de responsabilidad que se describen en la formulación de la

estrategia y el diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite, que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como: estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toma como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y, en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el

comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión. Para Menguzzato y Renau (1984, págs. 245.), existe un grupo de variables que recoge toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

- a) "Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema, y
- b) Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema."

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la cultura organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

d. La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Henry Mintzberg⁴ en la estructuración de las organizaciones (1984. pág. 425) define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación."

Igor Ansoff⁵, por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio. La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales, que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

⁴ Henry Mintzberg, Profesor académico y autor de varias publicaciones de negocios y gestión.

⁵ Igor Ansoff, Matemático Ruso-Americano, es conocido como el padre de la Administración Estratégica.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la que se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales, así como, con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección, que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que, como sistema de control, no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control. El tipo de estrategia (liderazgo, costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización, condicionan las

características de un sistema de control. El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

1.6.1.2. Gestión por Procesos.

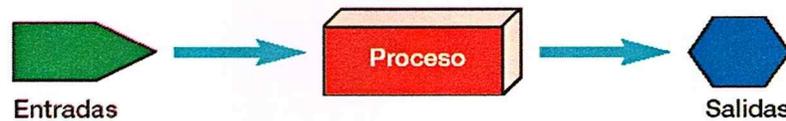
El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente, si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí como procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. (ver figura 2).

Figura # 2

Proceso “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en salidas”

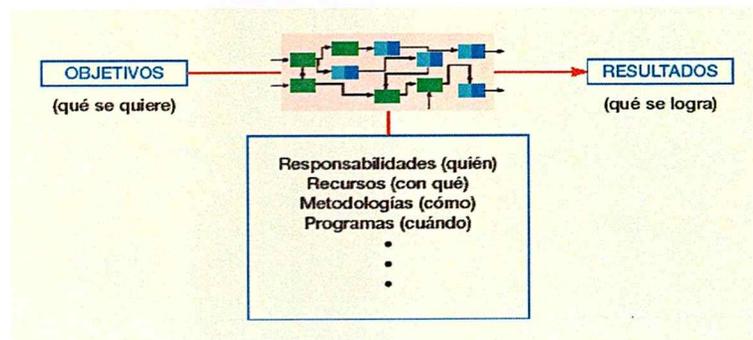


Fuente y Elaboración: Beltrán Sanz, Modelo de gestión y el enfoque basado en procesos (2002)

Identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene, que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (ver figura 3).

Figura # 3

Enfoque basado en procesos de modelo de gestión



Fuente y Elaboración: Beltrán Sanz, Modelo de gestión y el enfoque basado en procesos (2002)

Según el modelo de la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) la gestión por procesos permite a las organizaciones “actuar de manera más efectiva cuando todas las actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable, que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”

a) La Gestión de procesos para la mejora continua.

Con este enfoque se persigue elaborar un modelo de gestión empresarial que integre los elementos del mejoramiento continuo, definiendo el sistema de estándares de desempeño que permitan evaluar a la organización y los niveles de eficacia y eficiencia logrados en el desarrollo del proceso de gestión. Un proceso se considera con calidad cuando además de reunir las condiciones de eficacia, es eficiente en cuanto a la utilización óptima de recursos, y es adaptable, capaz de autorregularse para, mejorando sus prestaciones, satisfacer unos requisitos cambiantes. Las actuaciones a emprender por parte de las organizaciones, para dotar de un enfoque basado en procesos a sus sistemas de gestión, se pueden agrupar en cinco grandes pasos:

1. Identificación de los procesos.
2. Tener definidas sus interrelaciones externas e internas.
3. Documentación de los procesos.
4. El seguimiento y la medición.
5. Mejora de procesos.

b) La gestión basada en procesos para la consecución de objetivos.

La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Como consecuencia de lo anterior, cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas relaciones "causa-efecto" entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema. En general, una organización debe ser consciente de estas relaciones para plantear el despliegue de los mismos, en los diferentes procesos del sistema.

El esquema general para llevar a cabo este despliegue sería el siguiente:

- a) Determinar los objetivos globales de la organización
- b) Identificar los procesos claves en la estructura de procesos
- c) Establecer las metas y/o acciones para la consecución de los objetivos.

El establecimiento de objetivos se hace necesario para determinar y establecer qué resultados se desean obtener en dicho proceso. Deben seguir como consecuencia de encontrar posibles relaciones causa-efecto. Para esto, hay que determinar los indicadores sobre los cuales se va a establecer los objetivos, y sobre los que se va a realizar el seguimiento y medición.

1.6.1.3. El proceso metodológico para el desarrollo del Sistema de Control de Gestión.

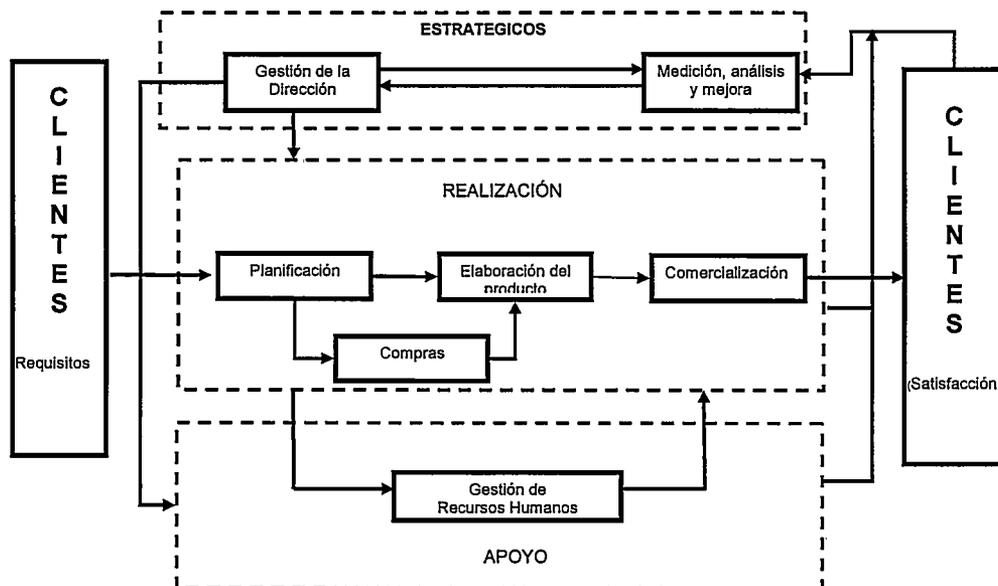
Este proceso cuenta de las siguientes etapas:

a) Identificación de procesos claves.

Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino que se centra en los más importantes para el desempeño eficaz del sistema a controlar, pueden ir desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, entre otros, (ver figura 4).

Figura # 4

Identificación de procesos claves



Fuente y Elaboración: Beltrán Sanz, Mapa de Procesos de una empresa Productora (2002)

b) Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia con el hecho de alcanzar sus objetivos, optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto, la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, pág. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados. Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema elementos de medición eficiente y eficaz de la gestión, estarán vinculados con los aspectos no

formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado, que contemplen un verdadero reto para la organización y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- a) Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- b) Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- c) Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

c) Aspectos no formales del control.

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al

departamento la libertad de programar su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

El análisis anterior demuestra la importancia de la **cultura organizativa**, la integración y **motivación del personal** como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura, son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero, puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El **comportamiento individual** estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utiliza, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía).

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización, pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

El método O.V.A.R. (objetivos, variables de acción y responsables), por ejemplo, desarrollado en Francia en la década del 80, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica.

1.6.1.4. La calidad.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana, mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que ésta permite entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

En el ámbito de la gestión empresarial, la calidad ha dejado de ser una mera descripción del grado de satisfacción que proporciona un producto o servicio para convertirse en toda una cultura, una filosofía que rige los principios de la gestión de la organización y que está presente en todas sus áreas.

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- a) Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- b) Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- c) Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Para los parámetros de la calidad:

Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.

Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.

Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

1.6.1.5. La calidad total

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

1.6.1.6. Objetivos básicos de la calidad.

Con esta orientación hacia la Calidad Total los objetivos prioritarios deberían ser los siguientes:

Satisfacer a los clientes: externos e internos

Mejorar continuamente la calidad en todos los ámbitos de la empresa: procesos, productos y servicios; personas, capacidad de aprendizaje e innovación, alianzas, responsabilidad social, etc.

Mejorar sostenidamente los diversos tipos de resultados: logrando una satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés de la empresa y la eficiencia de la misma.

NIVELES DE LA CALIDAD

Figura # 5

Puntos fuertes y débiles de un sistema de calidad

PUNTOS FUERTES (A favor)	PUNTOS DÉBILES (En contra)
1. Compromiso de la dirección	1. Burocratización excesiva
2. Mejora de la calidad de productos, procesos y servicios	2. Desconfianza del personal de la empresa
3. Organización definida (integrar a clientes y proveedores)	3. Excesivo tiempo para la implantación
4. Manual de Calidad de la empresa	4. Posible incremento del coste externo
5. Procedimientos operativos documentados	5. Coste de la certificación
6. Mayor fiabilidad en los resultados	6. Necesidad de mayores recursos humanos
7. Mayor confianza de los clientes	7. Dificultades de aplicación de los elementos y requisitos de las normas I.S.O. 9000 en determinados tipos de empresas
8. Disminución de los costes de la calidad	
9. Aumento de las ventas	

Fuente y Elaboración: Modelo de Gestión de EFQM por Dr. Juan Rodríguez Ex consejero de innovación de Industria y Comercio de Galicia

Para alcanzar la Calidad Total en una organización, es necesario conocer a

qué nivel de calidad se refiere cuando se habla de la calidad total. Para ello es conveniente hacer referencia a los tres niveles básicos que la actividad empresarial ha puesto de manifiesto a lo largo del tiempo: control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

El control de calidad era el medio tradicional de mantenerla. Se trata de medir la calidad contra estándares establecidos después de que el bien o servicio ha sido producido y desechar o reparar las piezas defectuosas.

1.6.1.6.1. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que ésta sea lo que debe ser.

Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

1.6.1.6.2. Calidad en el diseño y en el producto.

Para obtener productos y servicios de calidad, se debe asegurar la misma desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

- a) Conocer las necesidades del cliente.
- b) Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- c) Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.
- d) Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

1.6.1.6.3 Gestión de la calidad en los servicios.

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

"Latin American Quality Institute" "L.A.Q.I." en Latinoamérica, es el Instituto que se encarga de las certificaciones oficiales en Calidad Total así como los encargados de realizar el World Quality Day en Latinoamérica. Daniel Maximilian Da Costa, CEO de este Organismo lleva adelante numerosos proyectos de apoyo al desarrollo de la calidad total en las empresas, así como desarrollo de proyectos sobre Responsabilidad Social y Preservación del Medio Ambiente en los países donde LAQI mantiene presencia.

1.6.1.6.4. El servicio de atención al cliente.

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- a) Identificar quiénes son los clientes.
- b) Agruparlos en distintos tipos.
- c) Identificar las necesidades de los clientes, así como saber dónde y cómo lo quieren los clientes, además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

1.6.1.6.5. La calidad de los datos como factor crítico de éxito de los sistemas de información.

La falta de calidad de los datos es una de las principales dificultades a las que se enfrentan los responsables de sistemas de información y las empresas en general, pues constituye uno de los problemas "ocultos" más graves y persistentes en cualquier organización.

El **aseguramiento de la calidad** en un enfoque más amplio, es un sistema que engloba las políticas, prácticas y procedimientos de toda la organización, para asegurar que cada producto cumpla con estándares de calidad preestablecidos. El aseguramiento de la calidad incluye controles, de calidad pero también debe concentrarse en hacer las cosas bien desde el inicio: diseñando apropiadamente productos, herramientas o maquinaria, demandando adecuados niveles de calidad a los proveedores, fomentando la retroalimentación de los clientes, formando a los empleados y fomentando su participación, la asunción de responsabilidades y el orgullo por un trabajo bien

hecho.

La **gestión de la calidad total** (TQM)⁶ busca un nivel superior, la calidad en todos los procesos o actividades dentro de una organización⁷. Es un enfoque integrador de la administración, que busca el logro de la satisfacción del cliente a través de una amplia variedad de herramientas y técnicas que resultan en bienes y servicios de gran calidad.

La filosofía básica de la mejora continua pide al personal en toda compañía que se supere constantemente y que haga mejor todo lo que lleva a cabo. Esto puede llevar consigo mejorar cualquier cosa, desde los productos de la empresa y sus métodos de producción hasta la forma de administrar a los trabajadores.

Se caracteriza por una fuerte orientación hacia los clientes (externos e internos), toda la organización debe estar comprometida y participar en la calidad. Satisfacer al cliente destaca la idea de interdependencia en la organización, no es posible si sólo una parte de la empresa se preocupa de ello. Además, la calidad empieza por satisfacer a los clientes internos (hay que dar respuesta adecuada a las necesidades del siguiente proceso, a quien se destina un trabajo).

⁶ TQM, Total Quality Management. Los conceptos de calidad total y excelencia pueden considerarse sinónimos

⁷ El sistema de normas ISO 9000 e ISO 14000, y los modelos de excelencia como el EFQM intentan ayudar a la empresa en su camino hacia la calidad total.

1.6.1.7. Implantación de un sistema de calidad.

1.6.1.7.1. Despliegue de objetivos e indicadores.

Las organizaciones tienen que desplegar objetivos en los diferentes niveles de la organización, fijar metas y medir la consecución de éstas, mediante indicadores de proceso. Es importante conocer primero los objetivos para saber qué es lo que hay que medir.

1.6.1.7.2. Satisfacción del cliente.

La gestión basada en los procesos o gestión por procesos sitúa a los clientes, internos y externos, como elemento focal. La tradicional separación entre departamentos funcionales se diluye y el centro de atención pasa a ser: las necesidades del cliente y la mejora continua de los procesos, por lo que la organización desarrolla una mayor capacidad para adaptarse con rapidez al entorno y a los clientes.

1.6.1.8. Mejora continua

Para que el sistema de gestión de la calidad sea un sistema eficaz, es necesario que haya un ciclo de mejora continua, dentro de la organización. No basta con que una organización se limite a controlar sus procesos; es necesaria una intención constante de mejorar.

Los grupos de mejora continua están constituidos por trabajadores de la empresa que se reúnen de forma regular para analizar los problemas de calidad, descubrir el origen de los problemas, estudiar y proponer mejoras en los procesos, productos y servicios con los que trabajan.

Un call center favorece la interacción de la organización con sus clientes de una forma personalizada y sin la necesidad de que exista un contacto directo, facilitando una mayor oportunidad de respuesta al mercado, asegurando una amplia cobertura y produciendo un incremento directo en los servicios.

En un estudio realizado por el C.I.C.Y.T.⁸ de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, dio como resultado que el 85% de las encuestas realizadas al público indicaban que el call center de A.M.C. (American Call Center) es muy beneficioso, ya que les ha permitido comunicarse de una manera rápida y sencilla con la empresa para poder resolver cualquier consulta.

Según el 45% de las encuestas realizadas al público, no conocían los diversos canales de comunicación que existen, tales como el internet, e-mail o chat para poderse comunicar con el call center, por lo que es aconsejable que las empresas, mediante propagandas o anuncios den a conocerlos, para que así los usuarios tengan otra alternativa de comunicación.

La tecnología y el recurso humano, son dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y el futuro del call center. El éxito de éste requiere de adecuados sistemas informáticos y telefónicos. Básicamente estos sistemas procesan tanto las llamadas entrantes como las salientes, las distribuyen automáticamente y ponen a disposición de los agentes toda la información que facilitará el mejor servicio. Además, los responsables del diseño y montaje deben seleccionar y entrenar a las personas que vayan a realizar el

⁸ CICYT. Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología

servicio, para así brindar un servicio acorde con lo que el cliente merece y requiere.

1.6.1.9. Servicio de Rentas Internas del Ecuador y la Atención Telefónica.

El S.R.I. puso en funcionamiento el centro de atención de llamadas para brindar un mejor servicio a la población, para informar de manera efectiva al público y resolver, sus consultas en temas tributarios. Pone a disposición de los contribuyentes y la ciudadanía de todo el país el moderno centro de atención de llamadas telefónicas 1700-S.R.I.-S.R.I. (1700 774 774), que cuenta con personal debidamente capacitado para este propósito.

Este centro de llamadas, obedece al objetivo institucional de fomentar la asistencia, capacitación y difusión de las obligaciones tributarias como un vínculo permanente de interacción entre la sociedad y el Servicio de Rentas Internas. A través de 1700 774 774, los contribuyentes pueden encontrar información sobre los siguientes temas:

Obligaciones pendientes de presentación (declaraciones y anexos); consultas sobre el cálculo de intereses y multas; requisitos para la inscripción, actualización y cierre de R.U.C.; requisitos y explicación de los procesos en las áreas de vehículos y facturación (traspaso y exoneración de los vehículos; baja de comprobantes de venta, requisitos de comprobantes de venta y de los auto impresores).

Además información sobre el valor a pagar por la matrícula de un vehículo; fechas de vencimiento de obligaciones; deudas pendientes en

cobranzas; procesos para la presentación de un reclamo administrativo para la devolución de pagos indebidos o en exceso.

También consultas sobre cómo efectuar el proceso de devoluciones de I.V.A.; estado de los trámites ingresados por el contribuyente a Secretaría; información sobre los servicios y horarios de atención de las oficinas del S.R.I. a nivel nacional; información de carácter no vinculante sobre los impuestos administrativos por el S.R.I. y en general, sobre los deberes formales del contribuyente.

El Servicio de Rentas Internas, a través del Centro de Atención Telefónica del S.R.I. (1700-774-774), ofrece a la ciudadanía el servicio de consulta gratuita de la validez de los Comprobantes de Venta y Retención firmados electrónicamente (Factura Electrónica) que reciban en sus operaciones comerciales.

Para realizar la consulta los contribuyentes deberán remitir a la dirección de e-mail validezcomprob@sri.gob.ec el documento electrónico (factura, nota de débito, nota de crédito o comprobante de retención con la firma electrónica, comprimido en extensión .zip) y el archivo del certificado digital de cada emisor con el que fueron firmados los documentos (este archivo es de conocimiento público, lo puede entregar el emisor del comprobante o publicarlo en sus portales WEB).

En cuanto los teleoperadores reciban las consultas de validez de comprobantes firmados electrónicamente, revisarán en los aplicativos de la Administración Tributaria el esquema del documento, los detalles tributarios y

verificarán que la firma electrónica sea válida; luego remitirán la correspondiente respuesta al correo desde donde se realizó la solicitud de consulta.

Este sistema que la Administración Tributaria pone a disposición de los contribuyentes es un esquema de emisión, entrega y recepción de comprobantes de venta eficiente y seguro en cuanto a la integridad de la información, que generará ahorro en costos de papelería física y espacios de almacenaje.

1.6.1.9.1. Centro de Atención Telefónica.

A medida que aumenta la dimensión de dichos departamentos, la gestión de los mismos se hace mucho más compleja y aparece el concepto de Centro de Atención Telefónica (C.A.T.). De hecho no se puede definir exactamente cuándo debe considerarse un área que presta servicios a través del teléfono un C.A.T., pero sí exponer ciertos aspectos comunes a los mismos:

- a) Es un grupo de personas el que recibe las llamadas, no una sola persona.
- b) Generalmente utilizan un sistema automático de distribución de llamadas (ACD), que organiza las colas y dirige las llamadas a los distintos agentes.
- c) Los agentes disponen de un soporte específico para prestar el servicio telefónicamente (sistema informático, información escrita, etc.).

Teniendo en cuenta estos factores, nos damos cuenta del gran número de C.A.T., tanto externos (para atender a clientes o proveedores externos) como

internos (para atender las necesidades internas de las compañías), que existen hoy en día. También nos daremos cuenta de la cantidad de departamentos que atienden a un gran número de clientes (internos o externos) por vía telefónica y no tienen una concepción de C.A.T.

1.6.1.9.2. El servicio del C.A.T.: proceso, personal, sistema de gestión y medios técnicos.

La complejidad de gestión de los CAT hace que se desarrolle conceptos específicos en cuanto a organización y gestión de los mismos. La garantía de un buen nivel de servicio de un C.A.T., se basa en cuatro aspectos: un proceso de atención optimizado, una motivación y formación adecuada del personal, un sistema de gestión operativo integral y unos medios técnicos apropiados. Todo ello, debe obtenerse a un coste coherente con el servicio que presta.

1.6.1.9.3. El proceso de atención del C.A.T.

Para diseñar el proceso de atención de un C.A.T. aplicaremos conceptos tradicionales de proceso, haciendo especial énfasis en:

- a) Que el proceso de la llamada sea lo más rápido posible. El tiempo de espera al teléfono se percibe como mucho más largo que si se produce en una entrevista personal. Además el tiempo de la llamada impacta decisivamente en la capacidad de respuesta de un C.A.T. ante un incremento del número de éstas.

- b) Que la mayor parte posible del proceso pueda realizarse durante la llamada. Las tareas que se deben realizar a posteriori son a menudo fuente de errores. Sin embargo disponer de ciertas tareas bien estructuradas para realizar en los momentos de poca afluencia de llamadas, es una buena forma de mantener el ritmo de trabajo e incrementar la productividad de las personas.
- c) Que el agente que atienda la llamada disponga de las herramientas adecuadas para captar y suministrar toda la información necesaria. Esto implica desde un sistema informático adecuado, hasta la información más actualizada de cualquier área de la compañía con que se relacione, pasando por un soporte estructurado para todas las operaciones que deba realizar manualmente.

1.6.1.9.4. El personal del C.A.T.

En cuanto al personal, debemos atender dos aspectos fundamentales: la motivación y la formación. El responsable de un C.A.T. tiene la misión de motivar al personal del centro. Para ello necesita las habilidades propias de un buen líder, la formación adecuada y el soporte de ciertos elementos de gestión como objetivos claros y compartidos por todo el equipo. La motivación del equipo, hace variar de forma sustancial los resultados del C.A.T., ya que se traduce en mayor calidad en la atención al cliente y en mayor disponibilidad de los agentes para atender llamadas.

Los agentes deben ser formados en el proceso de la llamada, teniendo en cuenta cómo dirigir la conversación para acelerarla y las operaciones que deben realizar en cada momento. También deben ser formados en conceptos de servicio al cliente y atención de reclamos ya que, frecuentemente, se reciben llamadas de clientes que se quejan. Lo más importante de la formación, es que sea realmente de aplicación práctica, con frecuencia encontramos agentes en dificultades ante situaciones muy comunes después de largos procesos de formación.

1.6.1.9.5. El sistema de gestión del C.A.T.

El sistema de gestión de un C.A.T. es el campo que contiene conceptos más específicos en relación con otras áreas de la empresa. Es por ello un sistema complejo y sofisticado que pretende, partiendo de unas previsiones extremadamente minuciosas, dotar y gestionar los recursos del centro, de tal forma que se logre la mejor relación calidad de servicio / coste.

La dotación adecuada del C.A.T. en cuanto a número de personas se logra mediante:

- a) La utilización de un sistema de previsión de volúmenes de llamadas, que responde generalmente a determinados perfiles de comportamiento mensual, semanal, diario y horario.
- b) El establecimiento de objetivos de calidad en cuanto a tiempos de respuesta, esperas y abandonos.
- c) La definición de tiempos necesarios para atender las llamadas y realizar otras tareas relacionadas.

El ajuste de la programación de horarios del personal, según el punto anterior, es el que marca el dimensionamiento correcto del centro, en la que el responsable asuma el papel fundamental, pero que se logre con la participación de todo el equipo en los objetivos antes establecidos. El disponer de unos indicadores operativos clave compartidos y el conocimiento de los agentes del significado e impacto de cada indicador, dota al C.A.T. de un fuerte potencial de reacción ante la variación de volúmenes de llamadas. Es muy importante lograr los objetivos de tiempos de llamada y el porcentaje de disponibilidad de los agentes, para garantizar el mejor nivel de servicio posible.

El análisis sistemático de los resultados de la actividad del C.A.T., apoyado por un sistema de evaluación de satisfacción del cliente, permitirá establecer las acciones necesarias para la mejora del servicio prestado. La evaluación de la satisfacción del cliente, nos dará la referencia de sus expectativas, que están también en función del servicio que presta la competencia, sin embargo no está de más realizar un sondeo del mismo. Como es lógico el factor coste debe tenerse en cuenta como un parámetro de gestión, para encontrar el equilibrio adecuado entre el nivel de servicio que presta el C.A.T. y los recursos dedicados. Para estudiar dicho equilibrio, debe analizarse el coste de perder una llamada.

1.6.1.9.6. Los medios técnicos del C.A.T.

Es evidente que no se logrará una operación adecuada en un C.A.T. si no disponemos de los medios técnicos adecuados. Podemos enmarcar éstos en dos grupos, la tecnología telefónica y la informática, si bien ambos están cada

vez más unidos.

La tecnología telefónica actual parte de un soporte que permite recibir llamadas, aunque todos los agentes estén ocupados, establecer colas para distintos grupos de agentes, detectar la procedencia de la llamada, dar señal de ocupado en caso de saturación, y un gran número de opciones muy importantes para tratar la llamada y organizar el C.A.T. Puede llegar a niveles mayores de sofisticación y realizar ciertas operaciones, mediante la marcación o el reconocimiento de voz por el propio sistema, sin necesidad de intervención del agente. Es muy importante la información que pueda suministrar el sistema para la gestión del C.A.T.

En algunos casos la tecnología telefónica se integra con la informática, que soporta tradicionalmente el proceso de atención, automatizando parte del proceso de la llamada y facilitando la gestión del C.A.T. Los avances son grandes y rápidos en este tema y en la práctica los límites los establece los costes, la compatibilidad con los sistemas informáticos existentes y el hábito de los usuarios, que no siempre aceptan de buen grado el ser atendidos por una máquina.

1.6.1.9.7. Centros de atención telefónica en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Durante el año 2008, dentro del **Programa de Asistencia al Contribuyente y Servicios**, con la finalidad de fortalecer los medios de interrelación con los contribuyentes, de facilitar su acceso a la información de la Administración

Tributaria y de disminuir la presión fiscal indirecta, se ejecutó iniciativas como "Tu Portal", Lotería tributaria, Centro de Atención de Llamadas (Contact Center),⁹ optimización del proceso de solicitud de Devolución de Impuesto a la Renta Personas a Naturales, buzón de quejas y sugerencias, entre otros proyectos de esta misma línea. A continuación, se presenta una tabla con los principales proyectos relacionados con el programa de servicios:

Figura # 6

Programa de servicio para áreas de Asistencia al Contribuyente

Atención personal:	Atención remota:	Percepción del contribuyente o usuario:
Primer contacto Atención Express Atención telefónica Atención integral Sala de Internet	Servicios electrónicos (página de Internet, C.A.T)	Monitoreos y evaluación (sondeo de opinión; usuario simulado; atención a sugerencias, quejas y reconocimientos; monitoreo remoto; monitoreo del servicio de orientación fiscal vía telefónica)

Fuente y elaboración: Autores de la Tesis

En el **Programa de Control** se impulsó iniciativas relacionadas a mejorar los procedimientos y metodología de trabajo de las diversas áreas de inteligencia tributaria, además se desarrolló los aplicativos tecnológicos para ajustar los procesos tributarios a la nueva Ley de Equidad Tributaria, así como apoyo a otros planes gubernamentales. Se ha continuado con el plan de Inversiones principalmente a nivel de base tecnológica, lo que ha sido apoyado con la implementación de los principales procesos de la librería de Tecnología I.T.I.L. Éste será un pilar importante no sólo en términos de recursos financieros, sino además, de dotar de herramientas de gestión tecnológica como C.O.B.I.T. e I.T.I.L.¹⁰

⁹ Ignacio Guerra Mercadal. Socio Director de Alfa Management Consultants.

¹⁰ COBIT, Control Objectives for Information and Related Technologies ITIL, IT Infrastructure Library

La infraestructura de atención al contribuyente ha sido mejorada y mantenida, esperando de esta forma que el contribuyente pueda establecer con la A.A.T.T.¹¹ una relación más cercana y conforma sus requerimientos. Igualmente el S.R.I. ahora cuenta con más oficinas administrativas de atención, lo que esperamos también haya influido en la mejora del clima organizacional interno.

En cuanto a los procesos de rendición de Cuentas, el S.R.I. se ha caracterizado en su transparencia y acercamiento a la sociedad, por lo que cuenta en su página web con toda la información importante que puede servir a la sociedad para evaluar su gestión y eficiencia, así como el conocer con exactitud sobre el pago de impuestos de las personas y sociedades, aspecto único entre las administraciones tributarias en el mundo.

Se ha impulsado iniciativas como la implementación de las nuevas políticas de seguridad corporativa, con la finalidad de proteger los activos estratégicos de la organización, focalizando esfuerzos iniciales enfocados a la normalización y gestión de la seguridad física, tecnológica y de información, que posee el Servicio de Rentas Internas. El plan planteado en el 2008, conlleva dos años hasta la correcta implementación de las mejores prácticas internacionales.

¹¹ AATT, Asociación Argentina de Traductores Técnico Científico

1.6.1.9.8. Evaluación del Avance en la Ejecución del Plan Estratégico Institucional

El Servicio de Rentas Internas, mediante la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación, en el último trimestre del año 2007 y durante el año 2008, diseñó el Sistema de Indicadores de Gestión, que es un grupo de métricas que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2007 – 2011. Así mismo, se implementó la Oficina de Proyectos, que ha permitido definir y estandarizar los procesos relacionados con la gestión de proyectos; es decir, ha sido una fuente de documentación y direccionamiento, llegando a establecer los lineamientos básicos para la ejecución y regularización del Portafolio de Proyectos Institucionales.¹²

En la misma línea de implementar el Control de Gestión Institucional, se programó reuniones periódicas para el seguimiento y monitoreo de las principales acciones ejecutadas en las direcciones regionales, con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Uno de los principales objetivos estratégicos del S.R.I. es “Reducir a la mitad las Brechas Tributarias de Inscripción, Presentación, Veracidad, y Pago”. Para poder reducir estas brechas es necesario contar con la inscripción de todos los agentes que realicen actividad económica y que éstos cumplan con sus obligaciones tributarias, que son, el presentar y pagar sus declaraciones de

¹² Ignacio Guerra Mercadal. Socio Director de Alfa Management Consultants.

manera oportuna y ajustada a su realidad económica para establecer un sistema integral de mejora continua de los procesos.

El S.R.I. ha emprendido un proyecto denominado Programa de Mejora de Gestión, el que está enfocado a promover la transformación de la gestión institucional en un modelo organizacional orientado a resultados y operaciones que ofrezcan mejores productos y servicios a los contribuyentes, al estado, y la sociedad en general. Durante el 2007, se hizo énfasis en dos procesos principales enfocados a brindar un servicio: ágil y rápido al contribuyente, estos procesos fueron Devoluciones de I.V.A. y Reclamos de Pago Indebido y en Exceso de Personas Naturales.

Para el proceso de Devoluciones de IVA se desarrolló un módulo de prevalidación cuyo objetivo es verificar la información que ingresa en el anexo y declaración de los contribuyentes, lo que permite agilizar y disminuir los tiempos de respuesta, tanto en los trámites del sector público que se atienden en el sistema, como en los otros que se atienden manualmente. Adicionalmente, se diseñó un esquema simplificado de devoluciones, que comprende una herramienta informática que permitirá devolver el I.V.A. en una semana máximo, mediante la presentación de solicitudes vía internet, automatización de cálculos, validaciones, emisión de resoluciones y una acreditación de fondos de forma inmediata. Actualmente, el S.R.I. tramita el 97% de las devoluciones de I.V.A. dentro de los 30 días, plazo establecido como política institucional, menor al tiempo establecido en la normativa.

Así mismo, el proceso de Reclamos de Pago en Exceso y Pago Indebido de Personas Naturales, que inició en el 2007, levantó información y desarrolló la herramienta informática necesaria para darle agilidad al análisis, hizo pruebas

pilotos, estableció flujos de procesos, emitió la guía operativa y suscribió los acuerdos de servicios con áreas relacionadas.

Los resultados mostrados en este proceso, fueron: para noviembre del 2008, el 90% de los trámites atendidos estuvo dentro de los 45 días, mientras que para el 2007, este porcentaje se ubicó en el 23%.¹³

Servicios Telefónicos, una vez concluido el proceso de normalización aplicado hasta finales del 2008, durante el primer semestre del 2009, se llevará a cabo un proceso de fortalecimiento de los servicios ofrecidos actualmente por este canal, para en el segundo semestre iniciar procesos de mejoramiento continuo y ampliación en la oferta de servicios particularmente sobre cobranza persuasiva.

Igualmente se espera mejorar la interacción de los servicios prestados en ventanilla, e integrarlos a los telefónicos y consecuentemente con los servicios por internet. **Los Servicios On line**, son un imperativo de la Administración, en la búsqueda de una mayor cobertura, el fortalecer los servicios on line y masificar la utilización del internet, ampliando la oferta de servicios electrónicos y mejorando los existentes. Los esfuerzos se seguirán orientando en la búsqueda de una página Web dinámica, adaptable a las necesidades de los contribuyentes y a los Propósitos de la Administración.

Servicio al cliente y el teléfono, el servicio al cliente va cobrando mayor importancia en las empresas a medida que los mercados incrementan su competitividad. Dentro de este concepto se engloban multitud de aspectos,

¹³ www.SRI.gob.ec

desde la facilidad para contactar con una compañía y la atención personalizada, hasta la capacidad para prestar un servicio de forma rápida y eficiente, pasando por la resolución de cualquier tipo de incidencia que surja a lo largo del proceso.

Uno de los grandes cambios que se ha producido en los últimos tiempos en este sentido, es la aparición del teléfono como medio de relación con el cliente. Las ventajas que aporta este medio son muy claras pero... ¿cuáles son los inconvenientes?

Desde el punto de vista del cliente la dificultad para contactar con la compañía a la que se dirige genera insatisfacción, dudas respecto de la calidad del servicio e incertidumbre. El resultado puede ser que el cliente busque otro teléfono y llame a otra compañía que lo atienda más rápido. En caso de poder contactar, las posibilidades de percibir un mal servicio son mayores que en una entrevista personal, ya que el propio medio telefónico introduce limitaciones a la comunicación. La incapacidad de expresarse mediante gestos, especialmente para los latinos, y la barrera psicológica que supone para muchas personas el teléfono, restan calidad al proceso de comunicación.

En cualquier caso, y a pesar de los inconvenientes, la utilización del teléfono se generaliza y los clientes se habitúan a la relación telefónica con sus proveedores. El gran volumen de llamadas que reciben las compañías, alimentado por la facilidad que supone no tener que desplazarse, da lugar a la

aparición de departamentos de atención al cliente mediante el teléfono. ¹⁴

1.6.2. Marco Conceptual.

1.6.2.1. Calidad.

La calidad es la herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa, que permite que ésta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto, que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

1.6.2.2. CCPulse.

El centro de llamadas Pulse es una aplicación que permite a los usuarios configurar y supervisar las llamadas de objetos diversos (agentes, las colas, etc.) y los estados de llamadas (llamadas en espera, llamadas abandonadas, tiempos de conversación etc.)

¹⁴ Ignacio Guerra Mercadal. Socio Director de Alfa Management Consultants.

La aplicación muestra y recopila los datos estadísticos a través de una conexión directa a un determinado servidor de estadística (stat server). El Stat Server deriva su información a sus asociados por las encuestas de telefonía (TServer) para los cambios de estado y pasa esa información, según lo solicitado por la instancia de la convocatoria del centro de pulso.

1.6.2.3. Centro de atención telefónica C.A.T.

Es un departamento diseñado para atender de manera eficiente a clientes en sus múltiples necesidades. Detrás de un C.A.T. está un equipo de agentes entrenados y multifuncionales que con la ayuda de equipos telefónicos y de computación dan solución a las consultas o reclamos de los clientes.

Existen dos modalidades que aplican el C.A.T. Una en la que el cliente llama (Inbound) y otra en la que los agentes llaman a los clientes (Outbound). Se puede decir que un C.A.T no es otra cosa que telefonía inteligente.

Ventajas que ofrece el servicio:

- a) Satisface las necesidades de manera eficiente.
- b) Permite organizar los esfuerzos de atención al cliente.
- c) Da a la organización la posibilidad de atender un gran número de llamadas, mediante el manejo rápido y oportuno.
- d) Permite identificar los servicios que los clientes requieren.
- e) Un sitio confiable para brindar información.
- f) Atención amable, oportuna garantizando el seguimiento y solución de sus

requerimientos.

g) Sin costo o costo muy reducido

1.6.2.4. Cliente.

Del latín *clients*, el término *cliente* permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. *Cliente* puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (persona que compra el producto), usuario (persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra *cliente* proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto servicio que mi empresa puede satisfacer"

1.6.2.5. Contribuyente.

El contribuyente es aquella persona natural o jurídica con derechos y obligaciones, frente a un ente público, derivados de los tributos. Es quien está obligado a soportar patrimonialmente el pago de los tributos (impuestos, tasas o contribuciones especiales), con el fin de financiar al Estado.

Es una figura propia de las relaciones tributarias o de impuestos. Se determina y define en concreto de acuerdo con la ley de cada país. El

contribuyente es, en sentido general, el sujeto pasivo en Derecho tributario, siendo el sujeto activo el Estado, a través de la administración.

1.6.2.6. Distribución automática de llamadas (A.C.D.).

La distribución automática de llamadas, o A.C.D. es una característica de C.T.I. y es parte del conjunto de centros de llamadas, que permite a los consumidores alcanzar el agente correcto, para hacer frente a una cuestión en particular. El I.V.R. es instrumental en el uso de A.C.D., ya que es típico para los consumidores, responder a los mensajes de voz, ya sea una respuesta o pulse un botón para corresponder a los consumidores sobre la necesidad. Por ejemplo, al llamar al número 800 para prestar servicios relacionados con telefonía o acceso a internet, los clientes con mayor frecuencia se presentan con opciones relativas a cuestiones de facturación, soporte técnico, servicio al cliente y de otras selecciones, se trata de A.C.D. en uso.

La mayoría de centros de llamadas emplean un mantra de "una llamada de resolución", que significa que la persona que llama no tiene por qué ser transferida entre los agentes, que el agente que responde a la primera convocatoria debe estar en condiciones de resolver cualquier cuestión que el cliente pueda tener. Aunque éste no es el caso del cien por ciento del tiempo, la tecnología utilizada para filtrar las llamadas a los agentes va hacia adelante, para hacer de esto una realidad.

1.6.2.7. Eficacia.

Del latín *efficacia*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos. Según Robbins y Coulter, *eficacia* se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

1.6.2.8. Eficiencia.

Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores. Según Robbins y Coulter, la *eficiencia* consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

1.6.2.9. Funcionario público.

Es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial.

1.6.2.10. Indicador de calidad.

Es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes períodos (obtención de datos longitudinal), o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo tiempo (obtención de datos transversal).

1.6.2.11. Integración Telefónica de Computadora.

Por su nombre en inglés de Computer Telephone Integration las siglas C.T.I. representan la tecnología que coordina la interacción entre un ordenador y un teléfono, es decir la que existe en un call center. Esta tecnología se encuentra en el corazón del centro de llamadas de software como pantalla pop, respuesta de voz interactiva, marcador productivo, aplicaciones y muchos otros centros de llamadas de software de aplicaciones.

C.T.I. permite múltiples avances tecnológicos para trabajar juntos en un sistema integrado para agilizar el flujo de llamadas. C.T.I. facilita la perfecta puesta en común del representante correcto a cada llamada, el agente completa la pantalla del ordenador con la información del cliente y también permite la gestión del rendimiento de software para rastrear y analizar toda la interacción agente - cliente. Debido a esta integración tecnológica, los centros de llamadas son capaces de procesar cientos y a veces miles de llamadas al

día. Mientras que, comprensiblemente, a los clientes no les gusta ser dejados en suspenso, sobre todo durante largo tiempo. Esta tecnología les permite llegar a la persona correcta mucho más rápido de lo que podría de otra forma y que también acelera el proceso una vez que han alcanzado al representante.

1.6.2.12. Medición de la satisfacción.

Un sistema de medición constante de la satisfacción del cliente, ya sea a través de encuestas o índices del número de quejas, permite tomar acciones correctivas a corto plazo.

El servicio al cliente por teléfono, independientemente del giro o tamaño de su empresa, puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva que sus clientes agradecerán, y posicionará a su compañía como una con calidad en el servicio al cliente

1.6.2.13. Motivación.

Acción y efecto de un grupo o persona al intentar realizar algo sin presión. La orientación activa, persistente y selectiva que caracteriza al comportamiento es el fenómeno motivacional de base, que se expresa, bajo una multiplicidad de formas según el tipo de conducta (innata o adquirida, por ejemplo) y el

nivel de desarrollo del organismo. Esta concepción implica que la motivación es al mismo tiempo fuente de actividad (aspecto dinámico) y de dirección (aspecto direccional); o más precisamente, da cuenta de la conducta como actividad dirigida.

La motivación aparece en muchos autores como un término global y poco científico, para designar la influencia de una variedad de estados fisiológicos sobre el comportamiento. (Nuttin, 1968, 2da. edición. Capítulo V)

1.6.2.14. Programa de calidad en el servicio y atención.

Enrique Muller de la Lama (1999), "es un conjunto estructurado de estrategias y actividades orientadas a capacitar al personal que atiende clientes; siendo lo principal cumplir las expectativas de los mismos".

Los servicios y la atención, son actividades identificables, intangibles y perecederas, que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que produce un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implica generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlo o almacenarlo, pero que puede ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, puede ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

1.6.2.15. Posicionamiento.

El posicionamiento es la imagen que tiene el cliente de una marca o empresa y es lo que viene a la mente cuando piensa en ella. La relación con el cliente y el posicionamiento de la organización comienza desde el momento del primer contacto, que en muchas ocasiones se realiza a través del teléfono.

Cabe mencionar que el posicionamiento no necesariamente coincide con lo que las empresas tratan de comunicar al mercado a través de su publicidad, ya que se crea con base en experiencias del individuo, o de terceros que comentan su opinión. La publicidad crea expectativas que deberán ser cumplidas durante la experiencia de compra y uso del producto o servicio. El teléfono forma parte integral de esa actividad.

1.6.2.16. Publicidad.

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"

O'Guinn, Allen y Semenik, autores del libro "Publicidad", definen a la publicidad de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir"

1.6.2.17. Registro Único de Contribuyente.

Es el número que identifica a un contribuyente en la base de datos del Servicio de Rentas. Está compuesto por trece dígitos. En el caso de las personas naturales el número de R.U.C. está conformado por el número de cédula de ciudadanía del contribuyente (diez dígitos) agregándole al final 001. En el caso de las personas jurídicas, el número de R.U.C. es un número autogenerado por el sistema en el momento de la inscripción de la sociedad.

1.6.2.18. Respuesta Interactiva de Voz (IRV).

Un Interactive Voice Response o sistema de respuesta de voz interactiva, es utilizado habitualmente en los centros de llamadas y es a menudo la primera solicitud que el cliente accede al llamar. En general este tipo de software tiene múltiples funciones. Utiliza una serie de menús para que el cliente a través de ellos, usando ya sea, las teclas del teléfono del cliente o la voz del cliente pueda acceder a los servicios que requiere.

El I.V.R. puede ayudar al cliente a efectuar un pago a través del teléfono de manera rápida y eficiente, a fin de que, el cliente no tenga que esperar mucho tiempo para hablar con un representante de servicio al cliente. El I.V.R. también puede mantener a la persona que llama mediante una serie de indicaciones que concluirá al llegar a un representante en el departamento correcto del centro de llamadas, que ha recibido formación para manejar su problema particular o preocupación.

El Sistemas I.V.R. puede facilitar aplicaciones tales como el control de su cliente o su banco o el equilibrio de su tarjeta de crédito, hacer un pedido y cuestiones relacionadas con la asistencia técnica. Los sistemas I.V.R. son especialmente útiles cuando el negocio está cerrado, para que los clientes puedan tener acceso a la información de la cuenta, independientemente de la época.

1.6.2.19. Scripts

Los scripts son un conjunto de instrucciones generalmente almacenadas en un archivo de texto, que deben ser interpretados línea a línea en tiempo real para su ejecución, se distinguen de los programas, pues deben ser convertidos a un archivo binario ejecutable para procesarlos.

1.6.2.20. Satisfacción

La satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos, establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según ha ido avanzando en sus investigaciones, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción. En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en el área de investigación (Hunt, 1982), incluso un estudio de Peterson y Wilson (1992) estimó en más de 15.000 las investigaciones sobre satisfacción o insatisfacción del consumidor.

Pero en las últimas décadas el objeto de la investigación de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analiza además las consecuencias de su procesamiento (Moliner, Berenguer y Gil, 2001).

Los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Oliver, 1989, 1992; Westbrook, 1987; Westbrook y Oliver, 1991).

1.6.2.21. Tiempos de espera.

Es la cantidad de minutos, desde que se toma un turno o se realiza una llamada, que debe esperar un contribuyente para ser atendido por un funcionario. Corresponde al lapso de tiempo desde que el contribuyente marca la opción para ser atendido personalmente por un funcionario hasta que éste recepte la llamada.

1.6.2.22. Tiempos de atención.

Es la medida de tiempo (en minutos) que dura la atención personalizada que le brinda un funcionario a un contribuyente. Este tiempo incluye desde la introducción del saludo, la exposición de la consulta por parte del contribuyente y la respuesta oportuna del funcionario que lo está atendiendo.

1.6.2.23. Servicio.

La palabra servicio define a la acción y efecto de servir, es decir hacer lo que alguien quiere o dispone. En el campo de la economía y de marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa, para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material.

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"

Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen:

- a) La intangibilidad: un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra
- b) La heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales
- c) La inseparabilidad: la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos
- d) La perecibilidad: un servicio no se puede almacenar
- e) La ausencia de propiedad: los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

1.7. Formulación de la hipótesis y variable.

1.7.1 Hipótesis general.

Si el Centro de Atención Telefónica mejora su gestión implementando un sistema de control, el servicio que ofrece será percibido con mayor calidad contribuyendo notablemente en el grado de satisfacción de los usuarios de este canal de atención.

Para este estudio hemos considerando analizar la siguiente interrogante:

¿Se puede desarrollar e implementar estrategias que busquen optimizar la atención de los funcionarios en el Centro de Atención Telefónica?

1.7.2. Hipótesis particulares.

De acuerdo con el planteamiento de la hipótesis general, sería importante mejorar la consistencia en la calidad de la información y atención brindada a los contribuyentes que hacen uso del Call Center. Considerando los siguientes planteamientos:

- a) ¿Con un sistema de control en la gestión, se podrá minimizar la cantidad de llamadas en espera y abandonadas que realizan los usuarios al Centro de Atención?
- b) ¿Incorporando personal adicional capacitado para los horarios de mayor afluencia de llamadas, podrá contribuir para que la atención sea más eficiente?
- c) ¿Monitorear y evaluar a los teleoperadores sobre la validez de la información proporcionada, puede ser una herramienta para validar la calidad del servicio?

1.7.3 Variables (Independientes y dependientes).

Es importante conocer cuáles son las variables en las que se debe basar el sistema de control interno del Centro de Atención para su mejoramiento.

Entre las principales variables dependientes se encuentran:

- Los funcionarios con los que dispone el CAT
- Capacitación de los teleoperadores
- Los recursos técnicos que facilitan la atención oportuna y con rapidez en la atención de los usuarios.
- Mecanismos para evaluación del proceso de atención
- Percepción de los usuarios del servicio.

Entre las variables independientes se consideran:

- Presupuesto limitado de la institución
- Políticas internas de la organización

1.8. Aspectos metodológicos de la investigación.

1.8.1 Tipo de estudio.

Partiendo de la hipótesis de la investigación y por medio de las variables mencionadas, el presente estudio posee un perfil exploratorio, pues se examinará los principales inconvenientes que presenta el Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas ubicado en la ciudad de Guayaquil en lo

que respecta al proceso de contribuir a la satisfacción de los usuarios.

Al identificar las falencias que presenta la gestión actual se podrá desarrollar estrategias que aporten para el mejoramiento de la calidad del servicio en la atención de llamadas de los contribuyentes.

1.8.2 Método de investigación.

Los métodos a utilizar en el siguiente trabajo de investigación serán a través del análisis de la información primaria, la misma que se ha desarrollado de dos formas, mediante la Investigación Cualitativa, por medio de entrevistas personales al Jefe de Departamento del Centro de Atención, Jefes de Áreas y funcionarios que laboran en esta dependencia.

También se utilizará la Investigación Cuantitativa, por medio de una encuesta tradicional que recabará la información a los contribuyentes de la ciudad de Guayaquil.

Los resultados obtenidos brindarán un diagnóstico sobre:

- a) Información interna para comprobar la eficiencia técnica del departamento.
- b) La percepción de los usuarios del Call Center.
- c) La calidad del servicio brindado.
- d) Motivación del contribuyente para hacer las llamadas.

1.8.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

Para obtener la información necesaria en esta investigación, se ha mencionado que se combinó dos técnicas: Cualitativa y Cuantitativa.

La primera mediante entrevista directa con personal del Servicio de Rentas, administrador y supervisores del call center con la finalidad de conocer:

- a) Objetivos y metas del departamento
- b) El desarrollo del proceso actual
- c) Recursos con los que dispone el Contact Center
- d) Métodos de evaluación del a gestión

La segunda técnica investigativa realizada a través de la encuesta a los contribuyentes consiste en:

- a) Verificar si el contribuyente conoce los canales alternos para brindar información.
- b) Conocer sobre los diversos temas que se consultaron cuando realizaron las llamadas.
- c) Conocer su percepción sobre el 1700 774 774.
- d) Calificación del servicio telefónico que brinda el personal del Servicio de Rentas.
- e) Compartir distintas experiencias sobre los problemas que encuentran en el 1700 774 774.

Criterios de la selección:

Para la selección de la muestra de la investigación cuantitativa se ha considerado del total de usuarios atendidos durante el periodo enero a septiembre del 2010 en las instalaciones del Servicio de Rentas de la ciudad de Guayaquil (Agencias W.T.C., Centenario y de la agencia Centro), aquellos contribuyentes que han usado el servicio del 1700.

En la misma proporción que representa el número de contribuyentes atendidos se considero para realizar la encuesta en cada oficina. Una vez determinada la muestra, se diseño un cuestionario para obtener información referente al servicio brindado. Luego de la toma de datos, se procedió a tabular las encuestas, realizar el análisis de las respuestas y plantear las mejores estrategias a seguir.

1.8.4. Tratamiento de la información.

Una vez que se ha recopilado los datos correspondientes al objeto de estudio, se procederá al análisis de los mismos. En ese momento el análisis estadístico será relevante para describir, estandarizar, explicar los patrones y resultados observados.

Sin embargo, además de analizar los datos, se procederá a tabular las encuestas para de esta forma conocer las tendencias de las variables de

estudio de una mejor manera. Por medio de este estudio, no sólo bastará obtener números y presentarlos, sino también hallar conclusiones y soluciones a los problemas planteados en el estudio de la gestión que se realiza en el Centro de Atención.

Finalmente, con todos los datos recabados, se podrá elaborar la propuesta para el control interno de la evaluación de desempeño de los funcionarios que brindan información a los contribuyentes, así como también, permitirá evaluar a los jefes y supervisores, con el fin, de que todos los que conforman el departamento del Centro de Atención del Servicio de Rentas Internas sean evaluados, de esta manera se brindará un mejor servicio a los contribuyentes y la imagen de la institución e información transmitida sea una de las mejores.

1.9. Resultados e impactos esperados.

Con la obtención de la información, posteriormente la tabulación y el análisis de estudio de campo, se espera poder concluir si la hipótesis realizada es verdadera o falsa y de esta forma implementar el sistema de control interno y de gestión al departamento de Centro de Atención Telefónico del Servicio de Rentas Internas.

De acuerdo con la información se espera:

1.9.1. Implementar controles internos y de gestión, especificados en:

- a) La transformación de la gestión del departamento en un modelo organizacional orientado a resultados y operaciones, que ofrezcan un mejor servicio a sus contribuyentes.

- b) Potenciar los procesos de atención al contribuyente y sus procesos operacionales.
- c) Aumentar el rendimiento laboral y capacitación técnica e interpersonal del Departamento de Centro de Atención Telefónica.
- d) Mantener un alto grado de satisfacción al cliente.

1.9.2. Mantener adecuada implementación de los controles internos en los sistemas y procesos de gestión, impartiendo información para la retroalimentación.

1.9.3. Sensibilización y capacitación al personal directivo y profesional, en torno al reforzamiento de una cultura de calidad y mejora continua de los procesos y métodos de trabajo.

1.9.4. Mejores prácticas de control interno, en función del cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales, comunicadas eficientemente al personal interno.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

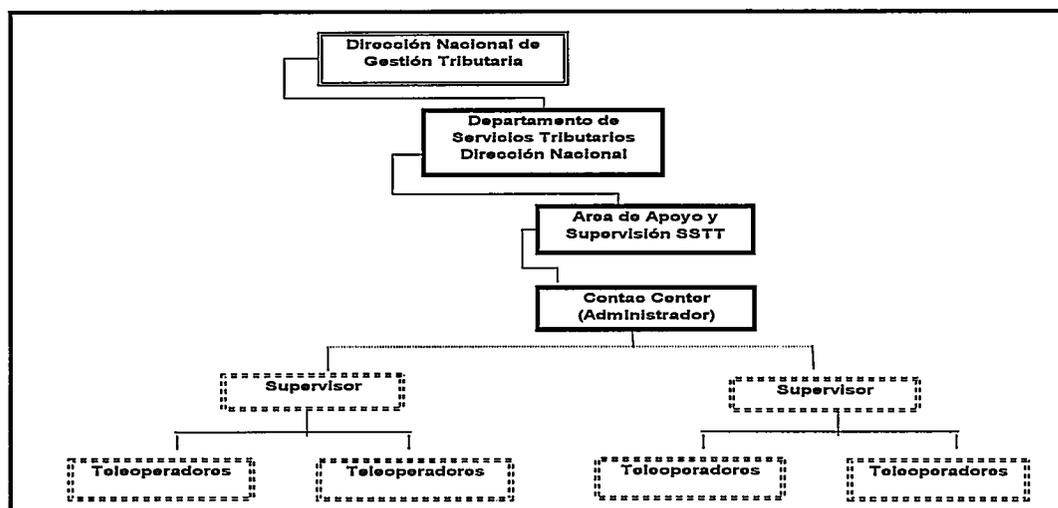
2.1. Análisis de la situación actual.

La Dirección Nacional de Gestión Tributaria a través del Departamento de Servicios Tributarios, es la responsable de definir y actualizar el proceso de Atención de Consultas de Información y Generación de Nuevos Servicios de acuerdo a las necesidades o requerimientos Institucionales y de los contribuyentes.

Por medio del call center el Servicio de Rentas previene una solución potente que se adapta perfectamente como canal de comunicación entre el SRI y los contribuyentes, el mismo que se encuentra como área de apoyo de Servicios Tributarios, (ver figura #7).

Figura # 7

Canal de Comunicación del SRI y Contribuyentes



Fuente: Dirección Nacional de Gestión tributaria
Elaboración: Servicio de Rentas Internas

Los servicios de información que son entregados a los contribuyentes pueden ser de dos tipos:

Información General: servicios de información relacionados a requisitos de documentación para presentación de trámites, procedimientos, normas, tarifas de impuestos, etc.; información general de utilidad para la interacción de los contribuyentes con la Administración Tributaria.

Información del Contribuyente: servicios de información perteneciente al contribuyente que solicita el servicio. En este tipo de servicios, se requerirá que el contribuyente se identifique previamente, entregando el número de R.U.C.; para proceder a brindarle la información solicitada.

Los servicios de información requeridos por los contribuyentes son gestionados a través de los siguientes canales de atención:

Atención Telefónica: contempla la recepción de la consulta solicitada por el contribuyente y la entrega de la información a través de una llamada telefónica.

En este canal existe servicios de información automática atendidos directamente al contribuyente a través de mensajes grabados (I.V.R.) en la solución tecnológica, y también servicios que son atendidos personalmente por los teleoperadores.

- a) Atención por Correo Electrónico: contempla la recepción de la consulta solicitada por el contribuyente y la entrega de la información a través de un mensaje de correo electrónico, el que es atendido por los teleoperadores y/o

los supervisores en un plazo máximo de 24 horas desde su recepción.

- b) Atención por Conversación en línea (WebChat): contempla la recepción de la consulta solicitada por el contribuyente y la entrega de la información a través de una conversación en línea (chat), iniciada a través de la sección Consultas en línea desde la página web de la Institución, que permite mantener una conversación entre el contribuyente con un teleoperador del Call Center.

Para este procedimiento, se desconecta al teleoperador de la consulta automáticamente por inactividad del contribuyente en un tiempo máximo de dos minutos. Las llamadas entrantes, las consultas por chat y las consultas por correo electrónico; se consideran de manera general como consultas de información, las mismas que se atienden utilizando la misma base de información y contenidos creados para este objetivo.

La generación de nuevos servicios de información, debe ser definida y determinada por el Departamento de Servicios Tributarios, considerando las estadísticas de requerimientos de aquellos servicios no disponibles, así como las necesidades propias de la Institución, referentes a entregar información por este canal a los contribuyentes, especialmente las que provengan del personal del Contact Center.

La elaboración y desarrollo de los contenidos, así como el material para la capacitación de los teleoperadores respecto de los nuevos servicios que se decida implementar, deben ser desarrollados por las respectivas Unidades Funcionales responsables del proceso relacionado al servicio.

2.1.1. Rol de cumplimiento de las funciones de los teleoperadores.

Las funciones que los teleoperadores deben cumplir son:

- a) Resolver las consultas o requerimientos de información solicitados por los contribuyentes a través de los distintos canales, cumpliendo con lo establecido por el Modelo de Atención vigente.
- b) Resolver las consultas o requerimientos de información solicitados, de acuerdo a la base de información generada para el objetivo.
- c) Redireccionar al Supervisor, Administrador o al funcionario responsable determinado por el Departamento de Servicio Tributario, aquellas consultas de información que no las pueda resolver.
- d) Atender y entregar la información definida para las llamadas salientes gestionadas por el C.C.

Las funciones que desarrollan los supervisores son:

- a) Supervisar el proceso general de atención de consultas de información por parte de los teleoperadores.
- b) Resolver o canalizar al Administrador del C.C. aquellas consultas que no las pueda resolver.
- c) Verificar que la información necesaria para la ejecución de las campañas de llamadas salientes esté completa.
- d) Definir para las campañas de llamadas salientes, el tipo de gestión de las mismas, si son atendidas por teleoperador o por mensajes automáticos.
- e) Definir si la generación de llamadas salientes son aleatorias o en un orden específico para cada campaña

El Administrador del Contact Center tiene dentro de sus responsabilidades:

- a) Solicitar el desarrollo de nuevos servicios de información, a ser entregados por el C.C. de acuerdo a consultas más solicitadas.
- b) Solicitar la actualización de los contenidos de los servicios de información, cuando sea el caso.
- c) Coordinar la capacitación en los nuevos servicios desarrollados a los teleoperadores y a los supervisores.

El Coordinador del Contact Center en servicios tributarios se encarga de:

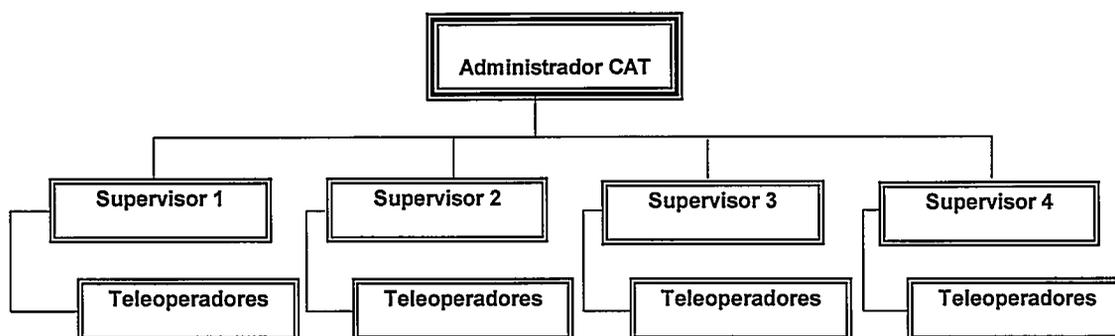
- a) Evaluar la factibilidad de desarrollar los nuevos servicios solicitados
- b) Solicitar, coordinar y supervisar la elaboración de contenidos de los nuevos servicios de información a las Unidades Funcionales
- c) Informar al Administrador del C.C. los nuevos servicios implementados
- d) Actualizar la base de contenidos, con la información de los nuevos servicios o de aquellos que han sido modificados.

2.1.2. Análisis Interno del Centro de Atención Telefónica.

El centro de atención telefónica está ubicado en la ciudad de Guayaquil, dentro del edificio matriz del S.R.I. ubicado en la avenida Francisco de Orellana y Justino Cornejo.

Figura # 8

Organigrama Actual del Centro de Atención Telefónica



Fuente y Elaboración: Servicio de Rentas Internas

Está conformado por un administrador, cuatro supervisores y treinta y ocho teleoperadores (figura # 8). El horario de atención del call center es desde las 7:00 hasta las 19:00. Para la operación del Contact Center, se han definido dos turnos de 6 horas cada uno: de 07h00 a 13h00 y de 13h00 a 19h00.

Como política institucional se ha definido que todo el personal del Contact Center dispondrá de 30 minutos de almuerzo, además todos los operadores tendrán derecho a dos descansos de 10 minutos cada uno en los horarios que establezca el supervisor, dependiendo de la demanda que exista en el Contact Center.

Así mismo, después del horario de atención de llamadas telefónicas, los teleoperadores dispondrán de una hora para capacitaciones y actualizaciones ya sean éstas internas o externas.

En relación a los horarios, se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Cumplir con el horario establecido.
- b) Estar en su estación 5 minutos antes del inicio del horario para conectarse y acceder a la aplicación.
- c) Una vez que el turno culmine mantener el orden y dejar los equipos apagados (turno de la tarde) y las estaciones ordenadas.
- d) Usar los tiempos asignados para comida y descanso de acuerdo al horario establecido por el Supervisor. Estos tiempos pueden ser cambiado con autorización del Supervisor.
- e) Solicitar permiso al supervisor por escrito, con mínimo dos días de anticipación.

Los Operadores pueden cambiar de turno con un operador de otro turno, previa autorización de ambos supervisores con un día de anticipación. Es responsabilidad de los operadores coordinar con quién cambia el turno.

La principal función del teleoperador es dar respuesta satisfactoria a los requerimientos de los contribuyentes; para lo cual, deben desarrollar las siguientes actividades:

- a) Cumplir con los estándares en el manejo de llamadas.
- b) Prestar una atención de calidad hacia el contribuyente.
- c) Utilizar los protocolos definidos.
- d) Comunicarse efectivamente con sus compañeros y supervisor.
- e) Escuchar atentamente.

- f) Responder de acuerdo a lo establecido.
- g) Cerrar de acuerdo a lo establecido.
- h) Mantener la calma en todo momento.
- i) Alcanzar los objetivos individuales de gestión.

Este centro de atención cuenta con 30 estaciones de trabajo que comprenden: escritorio, computador y sistema telefónico. Cada uno de los supervisores tiene igualmente su estación de trabajo y cuenta con una computadora, en la que está instalado el programa C.C.Pulse que le permite administrar y controlar el proceso de atención de las llamadas.

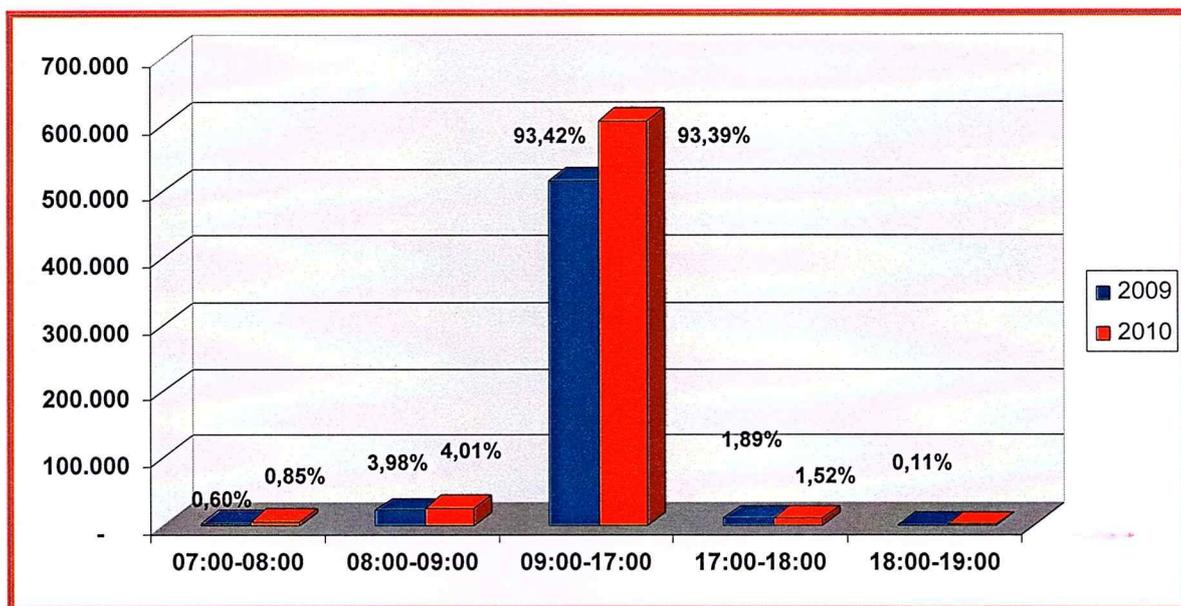
2.1.3 Análisis del recurso humano actual del Contact Center.

Para el presente trabajo, se analizó el período comprendido desde enero a septiembre del 2009 y 2010. Según los reportes del C.C.Pulse, en este lapso el call center atendió un total de 465.503 y 551.790 llamadas correspondientemente.

A continuación, se presentan los gráficos comparativos de las llamadas que incursionaron a la central telefónica, donde se demuestra la afluencia de llamadas según intervalos, durante el período de estudio de enero a septiembre de los años 2009 y 2010.

Gráfico # 1

Participación de llamadas entrantes por horas durante el período enero a septiembre del 2009 y 2010



Fuente y Elaboración: Reporte del CCPulse Anexo 1

Se ha continuado con el plan de Inversiones principalmente a nivel de base tecnológica, lo cual ha sido apoyado con la implementación de los principales procesos de la librería de Tecnología I.T.I.L. Para el 2010, se ha planteado que este es un pilar importante no sólo en términos de recursos financieros, sino además, para dotar de herramientas de gestión tecnológica como C.O.B.I.T. e I.T.I.L.

La infraestructura de atención al contribuyente ha sido mejorada y mantenida, esperando de esta forma que el contribuyente haya podido establecer con la A.A.T.T. una relación más cercana y conforme a sus requerimientos. Igualmente el

S.R.I. ahora cuenta con más oficinas administrativas, lo que esperamos también, haya influido en la mejora del clima organizacional interno.

En cuanto a los procesos de rendición de Cuentas, el S.R.I. se ha caracterizado en su transparencia y acercamiento a la sociedad, por lo que cuenta en su página web con toda la información importante que puede servir a la sociedad para evaluar su gestión y eficiencia, así como el conocer con exactitud sobre el pago de impuestos de las personas y sociedades, aspecto único entre las administraciones tributarias en el mundo.

El mayor número de llamadas está centrado en los horarios comprendidos entre las 9h00 y 17h00 por lo que es menester la propuesta. Si consideramos que el número de llamadas entrantes es igual al número de llamadas atendidas y que el departamento se encuentra operando desde las 07:00 hasta las 19:00 horas, se puede visualizar que existen horas con menor afluencia de llamadas, por lo que se mantiene un costo total asignado en horas no productivas.

Al tratarse de una institución pública, cada funcionario tiene un salario determinado por el cargo que desempeña, según lo establece la L.O.S.C.C.A.¹⁵, en el caso de los teleoperadores la RMU¹⁶ durante los meses de estudio era \$451. En la actualidad mediante el Registro Oficial No. 294, la Asamblea del Ecuador aprobó la L.O.S.E.P.¹⁷, dispone que en las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetaran a las leyes que regulan la administración pública. A

¹⁵ LOSCCA, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

¹⁶ RMU, Remuneración Unificada.

¹⁷ LOSEP, Ley Orgánica de Servicio Público

continuación se detalla el costo por cada mes que asignó el S.R.I. para el pago de salarios de los teleoperadores.

Cuadro # 2

Salarios de teleoperadores de Enero a Septiembre 2010

Enero	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	34
Costo total diario	\$ 255.57
Costo total mensual	\$ 5,111.33

Febrero	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	34
Costo total diario	\$ 255.57
Costo total mensual	\$ 5,111.33

Marzo	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	38
Costo total diario	\$ 285.63
Costo total mensual	\$ 5,712.67

Abril	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	37
Costo total diario	\$ 278.12
Costo total mensual	\$ 5,562.33

Mayo	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	34
Costo total diario	\$ 255.57
Costo total mensual	\$ 5,111.33

Junio	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	34
Costo total diario	\$ 255.57
Costo total mensual	\$ 5,111.33

Julio	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	34
Costo total diario	\$ 255.57
Costo total mensual	\$ 5,111.33

Agosto	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	32
Costo total diario	\$ 240.53
Costo total mensual	\$ 4,810.67

Septiembre	
RMU	\$ 451.00
Costo diario	\$ 22.55
Costo hora	\$ 3.76
Horas no productivas	2
Costo horas no productivas	\$ 7.52
Número de funcionarios en horas no productivas	25
Costo total diario	\$ 187.92
Costo total mensual	\$ 3,758.33

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de la tesis

Las horas no productivas por los colaboradores son dos, los del primer grupo desde las 7:00 a 9:00 y en el segundo grupo de 17:00 a 19:00.

El número de funcionarios varía en algunos meses, como resultado de que algunos teleoperadores participaron y ganaron concursos de mérito y oposición para desempeñar otros cargos dentro de la institución, lo que representa una disminución de personal para el Contact Center, sin embargo, en otras ocasiones se incrementa debido a que por las campañas de persuasiva que desarrolla el departamento de cobranzas el S.R.I. realizó contrataciones de personal.

Cuadro # 3

Número de funcionarios del Centro de Atención Telefónica

Desde Enero a Septiembre del 2010

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
34	34	38	37	34
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
34	34	32	25	

Fuente: Base CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

El costo total de esas horas no productivas asciende a \$45.400, lo que representa un 33% del valor total que asigno el S.R.I. para cancelar las remuneraciones a los teleoperadores.

Cuadro # 4

Salarios y Costos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Salarios	\$ 15.334,00	\$ 15.334,00	\$ 17.138,00	\$ 16.687,00	\$ 15.334,00
Costo	\$ 5.111,33	\$ 5.111,33	\$ 5.712,67	\$ 5.562,33	\$ 5.111,33
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Salarios	\$ 15.334,00	\$ 15.334,00	\$ 14.432,00	\$ 11.275,00	
Costo	\$ 5.111,33	\$ 5.111,33	\$ 4.810,67	\$ 3.758,33	
Salario Total	\$ 136.202,00				
Costo Total	\$ 45.400,68				

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

2.1.4. Análisis del proceso de atención actual.

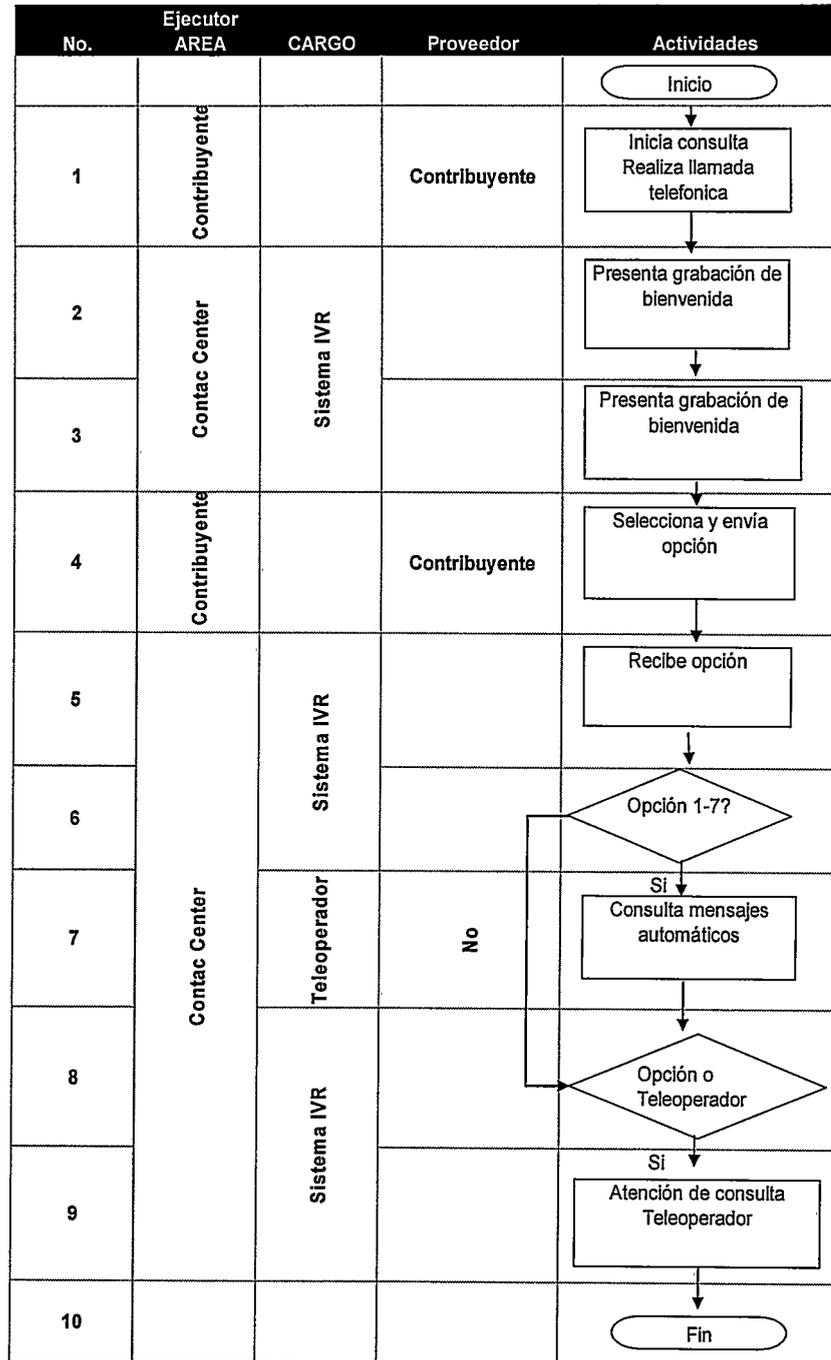
El contribuyente o ciudadano realiza una llamada a la línea 1700 774 774 en este tipo de línea de servicios el costo es compartido, es decir el 50% de la llamada lo asume el usuario y el otro 50% la institución que brinda el servicio. El sistema IVR presenta un mensaje estándar pregrabado en el que le da la bienvenida al ciudadano. Luego se presenta un menú de opciones para que el usuario escoja dependiendo de sus necesidades.

El usuario selecciona y envía la opción del servicio que requiere, y el sistema I.V.R. recibe la elección. Si el contribuyente escoge cualquier servicio del 1 al 7, automáticamente podrá obtener información al ingresar su número de R.U.C. La última opción que muestra el menú de servicios correspondiente a la atención brindada por un teleoperador.

A continuación se presenta el menú de servicios que se ofrecen actualmente a través del Contact Center, (ver cuadro # 5 y 6).

Cuadro # 5

Flujo de proceso de actividades del CAT



Fuente y Elaboración: Proceso de CAT Servicio de Rentas Internas

Cuadro # 6

Menú de opciones de contestador automático del C.A.T.

	PRINCIPAL	DETALLE	SUB- DETALLE
1	Lista blanca		
2	Intereses y multas	Intereses	
		Multas	
3	Requisitos R.U.C.	Personas Naturales	Transporte
			Artesanos
			Otros
		Sociedades	
4	Vehículos Comprobantes de ventas	Traspaso	
			Ex tonelaje
		Exoneración	Ex tercera edad
			Ex transporte público
			Ex discapacitados
		Baja de comprobantes	
		Máquina registradora	
		Autoimpresores	
5	Fechas vencimientos	I.V.A.	
		Renta	
		Anexos	
6	Deudas		
7	Falta de emisión de comprobantes		
0	Operadora		

Fuente: CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta la información detallada por mes, referente a la atención del contact center a través de los servicios automáticos y por los operadores:

Cuadro # 7

Llamadas gestionadas Período 2009-2010 en el Centro de Atención Telefónica del S.R.I.

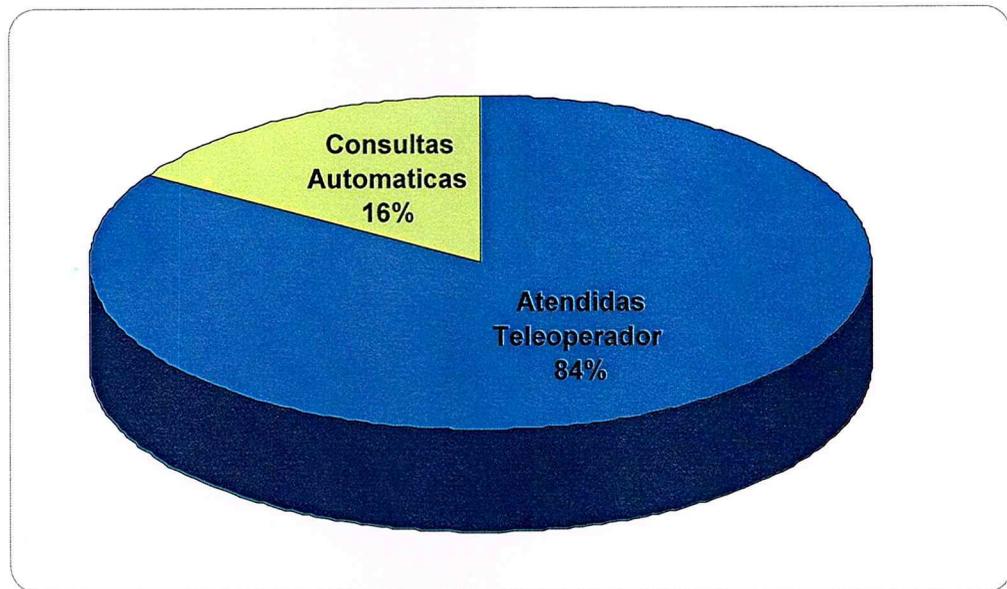
2009		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Atendidas Teleoperador		64.723	53.333	55.532	53.080	49.236
Consultas Automáticas		11.997	9.886	10.294	9.839	9.127
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Atendidas Teleoperador		48.749	47.390	46.792	46.668	465.503
Consultas Automáticas		9.036	8.784	8.674	8.651	86.287
2010		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Atendidas Teleoperador		81.668	57.624	70.638	67.696	63.083
Consultas Automáticas		12.597	10.380	10.809	10.331	9.583
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Atendidas Teleoperador		62.499	60.868	60.150	60.002	584.228
Consultas Automáticas		9.397	9.135	9.021	8.997	90.251

Fuente: Base CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

Los datos proporcionados por el programa C.C.Pulse, demuestran que el 84% de las llamadas atendidas durante el período comprendido entre Enero a Septiembre del 2010, fueron resueltas por los teleoperadores.

Gráfico # 2

Selección de opciones del Sistema I.V.R. por los contribuyentes durante el período Enero – Septiembre 2010



Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

Al existir numerosas opciones de servicios, el problema que se plantea es que el usuario, quien siempre desea una atención rápida y eficaz, desiste utilizar los servicios automáticos y simplemente escoge la opción para conversar con un teleoperador.

2.1.5. Análisis de la calidad de la atención telefónica.

Existen diferentes tipos de mecanismos que permiten a los administradores de call centers monitorear la gestión y atención de las llamadas entrantes y salientes. En el Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas, el mecanismo de monitoreo es la intrusión, consiste en que el supervisor que realiza éste, escucha en tiempo real la conversación y puede determinar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y el nivel de servicio brindado por el teleoperador.

Para realizar el monitoreo de intrusión el supervisor digita, desde su estación, el número de la extensión del agente a monitorear y escucha la llamada en el mismo instante. En el monitoreo se evalúa dos áreas de calidad:

La calidad de atención, donde se mide los parámetros relacionados con el servicio al cliente:

- a) **Presentación:** Saludo en forma amable y cordial identificándose con su nombre.
- b) **Manejo de voz:** clara y agradable.
- c) **Escucha activa:** no cortar la exposición del contribuyente, si se extiende mucho sugerirle puntualizar de manera cordial.
- d) **Actitud empática:** comprender las emociones del contribuyente y hacérselo saber.

- e) Manejo de la conversación: tratar de tener el control de la conversación, para satisfacer las inquietudes del contribuyente de manera rápida.
- f) Compromiso con la calidad de servicio: brindar la información no sólo limitándose a contestar una pregunta, sino en contribuir a la satisfacción del usuario.
- g) Tiempo de atención: se refiere al tiempo que se tomó para atender al contribuyente.
- h) Finalización de la llamada: Concluir de manera amable agradeciéndole al cliente por utilizar los servicios.

La calidad de información; donde se miden los parámetros relacionados con el conocimiento técnico de las diferentes normativas:

- a) Responde con seguridad y solvencia: La certeza y seriedad en la respuesta técnica solicitada por el contribuyente.
- b) Respondió correctamente: El dominio en las bases legales y normativa en general relacionada con la consulta del contribuyente.
- c) Manejo de la confidencialidad de la información: Asegurarse que es el mismo contribuyente quien solicita la información.

Al finalizar el monitoreo, el supervisor asigna una calificación sobre 100 puntos porcentuales y obtiene un promedio de los parámetros evaluados. Luego de haber realizado el control de la atención, el supervisor procede a comunicar la calificación obtenida al teleoperador a través de un correo electrónico en que hace alusión a los aciertos y errores que encontró.

Las limitaciones encontradas en este proceso son que generan tensión y miedo en el accionar del agente, ya que en la pantalla de su teléfono aparece un mensaje indicando que el supervisor está de intruso en la llamada. Por otro lado, no se puede apreciar verdaderamente el buen comportamiento del agente, ya que sabe que está siendo monitoreado.

2.1.6. Análisis de la percepción de los contribuyentes sobre el servicio que brinda el C.A.T.

Las instituciones del sector público brindan servicios únicos en su clase, por lo que en la mayoría de las ocasiones se corre el riesgo de descuidar la forma en que se ofrecen dichos servicios. Al no existir competidores para este tipo de prestaciones, las organizaciones se sumergen en una atención sin valor agregado.

La misión del Servicio de Rentas Internas persigue el cumplimiento voluntario de los contribuyentes y ésto sólo se puede lograr si las personas reciben un servicio de calidad. Desde este punto de vista, los usuarios o contribuyentes son los jueces encargados de calificar la atención que reciben de acuerdo a la satisfacción de sus expectativas.

Con el propósito de obtener información acerca de la apreciación del servicio del contact center que ofrece el Servicio de Rentas Internas, se realizó encuestas a los contribuyentes que acudieron a las oficinas del S.R.I. en la ciudad de Guayaquil.

Para efectos del estudio, tomaremos como referencia el número total de contribuyentes que se acercaron a las oficinas del S.R.I. durante enero a septiembre del 2010, por lo que se ha utilizado la fórmula para obtener el tamaño de muestra de una población finita:

$$\frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

N= 435.571 contribuyentes atendidos

e= 0.05

n= 399.63

Las encuestas de satisfacción se realizaron a 400 contribuyentes: 247 de la agencia W.T.C., 87 de la agencia Centenario y 66 de la agencia Centro de la ciudad de Guayaquil. Anexo 2: Datos validados de las encuestas

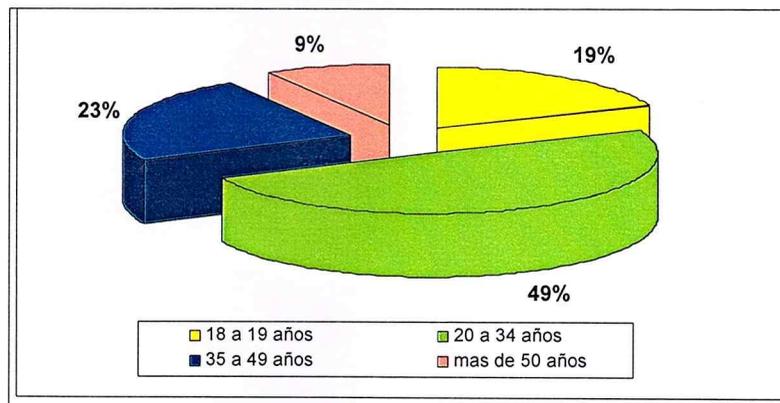
2.2. Resultados del estudio.

De acuerdo con las encuestas que se realizó a contribuyentes, a continuación se presentan las conclusiones obtenidas:

El estudio se realizó a personas en edades comprendidas entre 18 a 60 años de edad, de los cuales el mayor grupo de asistencia para las oficinas del S.R.I. son en las edades comprendidas entre los 20 a 49 años de edad, que representan el 72% de los encuestados, siendo el personal femenino con el 65% que se nota mayor

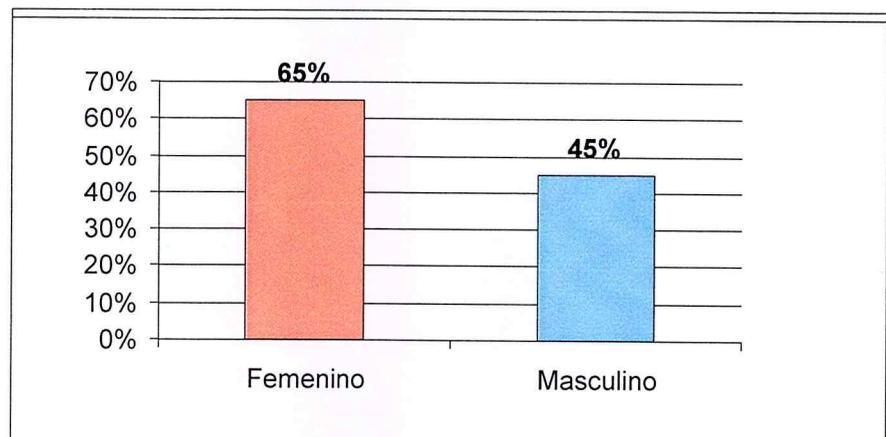
presencia para realizar consultas y demás trámites, según lo muestra el gráfico 3 y 4.

Gráfico # 3
Distribución por edades de personas que realizan consultas en el S.R.I.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

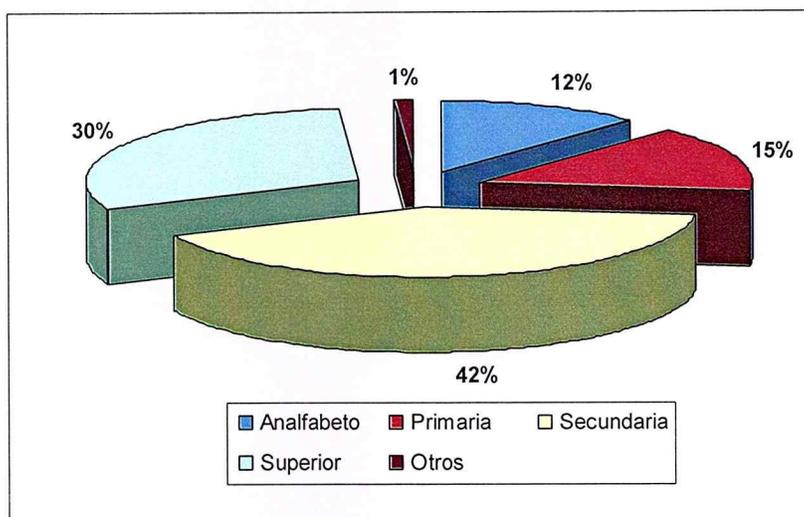
Gráfico # 4
Distribución por sexo de personas que realizan consultas en el S.R.I.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

El 41% de los contribuyentes encuestados tienen instrucción secundaria, seguidos del 30% que tienen instrucción superior, el 15% de los que asisten son de instrucción primaria, así lo indica el gráfico # 5.

Gráfico # 5
Distribución por nivel de instrucción de personas que realizan consultas en el S.R.I.

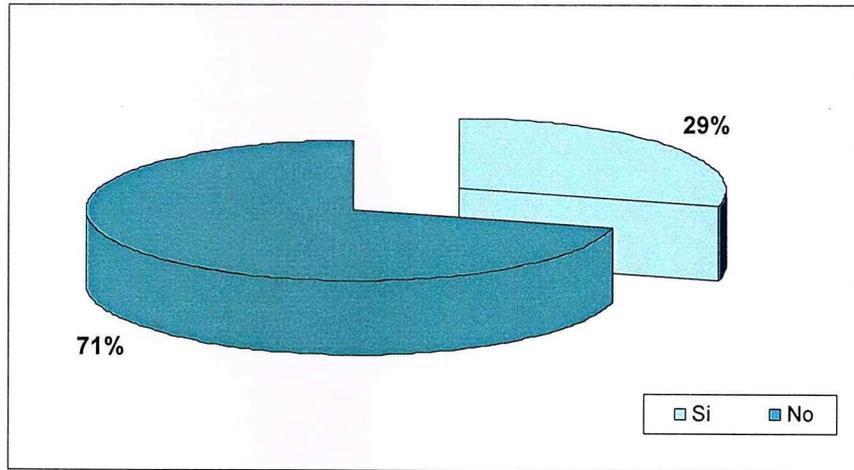


Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

El 71% de los contribuyentes encuestados indicó haber realizado en alguna ocasión consultas a la línea 1700, el 29% restante de los encuestados no ha utilizado este servicio y el principal motivo de este desuso es el desconocimiento de esta forma de atención que brinda el Servicio de Rentas Internas, se lo aprecia en el gráfico # 6 y 7.

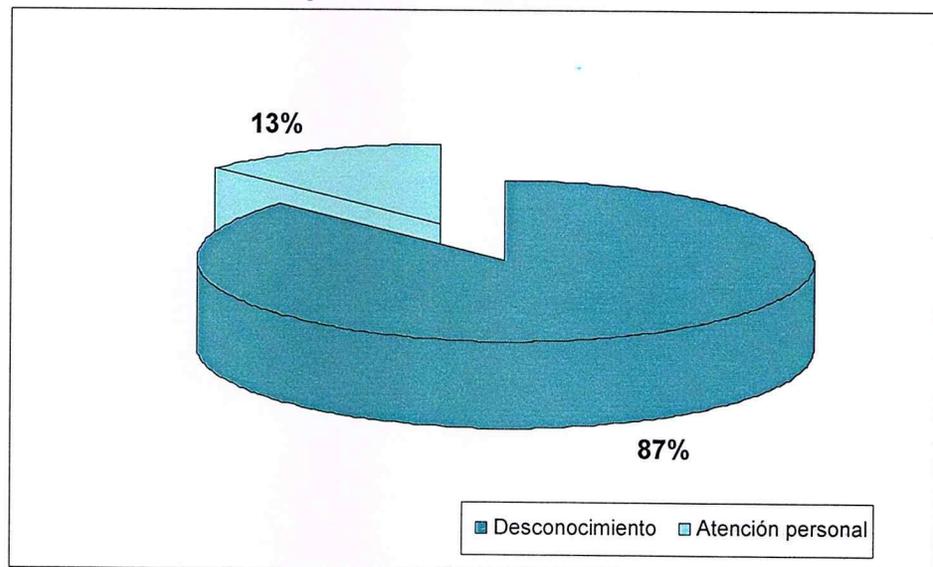
Siendo el desconocimiento la principal causa por la que no utilizaron este servicio las personas encuestadas, es necesario implementar estrategias que permitan difundir la existencia de este tipo de atención.

Gráfico # 6
Ha utilizado el Centro de Atención de Telefónica del S.R.I



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Gráfico # 7
Por qué no ha utilizado el C.A.T.

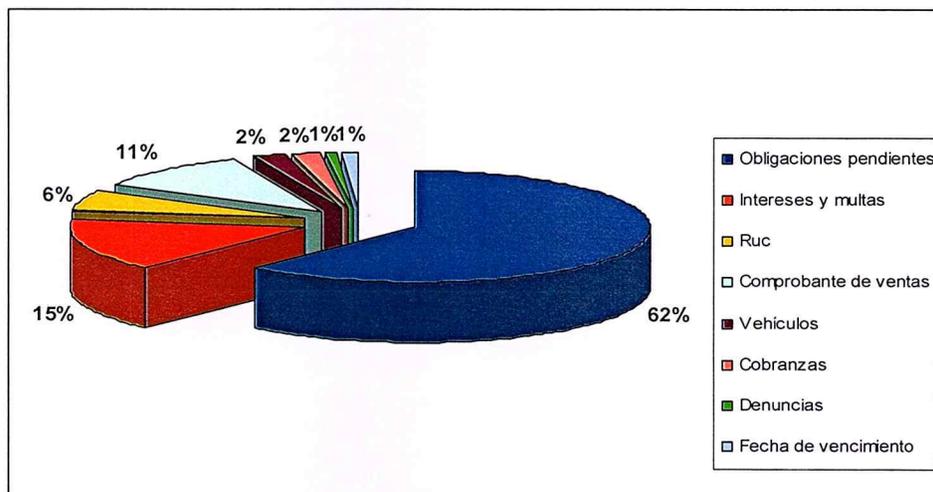


Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Considerando a los contribuyentes que contestaron afirmativamente al uso del contact center, se les formuló preguntas que permitieron evaluar el uso frecuente del servicio, la apreciación de las características intrínsecas del funcionario que atendió sus consultas, así como, la satisfacción que obtuvieron al recibir esta atención telefónica.

Al encuestar sobre el tema por el que utilizó el centro de atención telefónica el 62% de los contribuyentes llamó para consultar cuáles eran sus obligaciones pendientes, mientras que el 15% de los usuarios pidió ayuda para realizar el cálculo de las multas e interés que debían cancelar por el retraso de sus obligaciones. El 11% de las personas encuestadas solicitó información acerca de trámites y requisitos relacionados con los comprobantes de venta y retención, ver gráfico # 8.

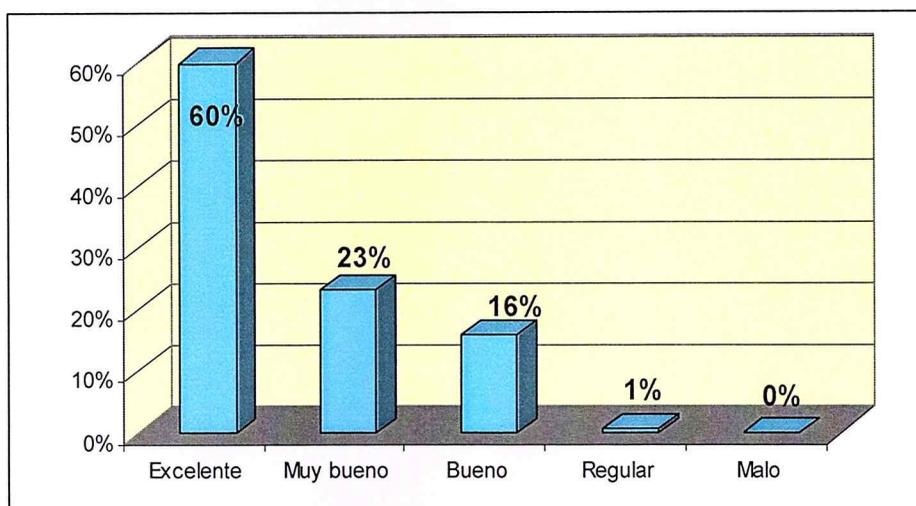
Gráfico # 8
Cual fue la consulta la realizada en el C.A.T.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Referente a la apreciación acerca del dominio del tema del teleoperador en los temas tributarios consultados, un 60% indicó que el funcionario demostró tener un excelente conocimiento, el 24% señaló que le pareció muy bueno, mientras que el 1% de los contribuyentes lo consideró como regular, como se aprecia en el gráfico # 9.

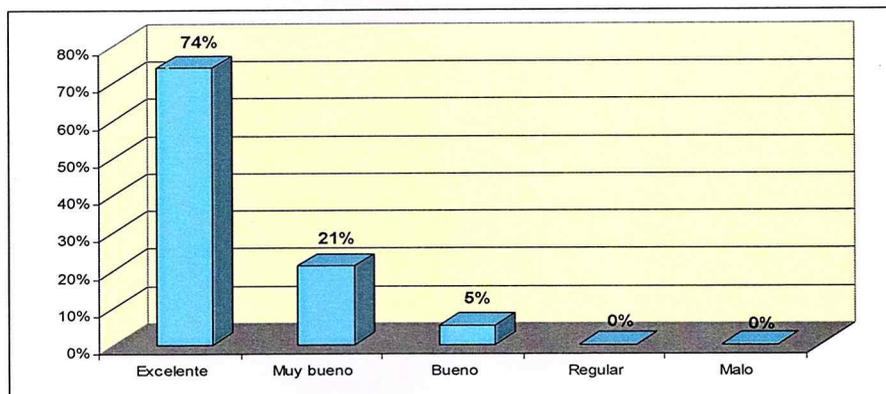
Gráfico # 9
Dominio del tema consultado



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

La claridad con la que explicó el funcionario al usuario del call center fue calificada en un 74% como excelente, lo que es de mucha importancia en la gestión. Este porcentaje de encuestados, indicó que los teleoperadores utilizaron un lenguaje sencillo y claro que les permitió la comprensión total de los temas consultados. El 21% de los contribuyentes evaluó como muy buena la forma en la que se comunicaron los teleoperadores y el restante 5% simplemente cree que fue buena, se lo demuestra en el siguiente gráfico # 10.

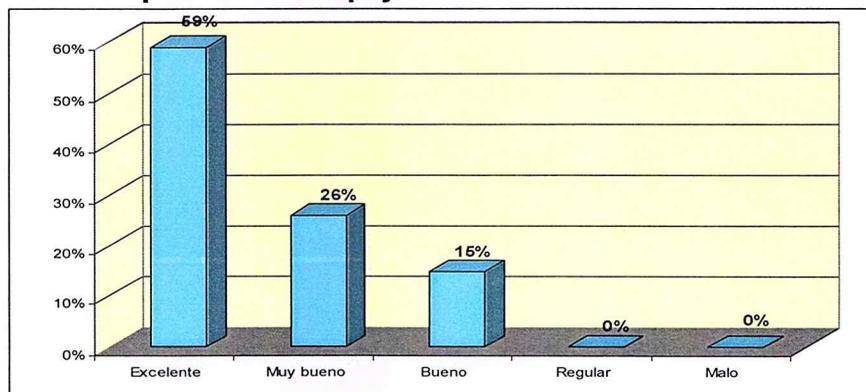
Gráfico # 10
Claridad del tema consultado



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Al momento de evaluar la facilidad de los funcionarios para despejar las inquietudes realizadas a través del centro de atención de llamadas, el 59% de los contribuyentes encuestados evaluaron excelente al funcionario que los atendió, todos están conscientes que sus dudas fueron absueltas. Un 15% de los contribuyentes opinó que el desenvolvimiento del teleoperador fue bueno, indicaron que no sintieron completa seguridad del funcionario al contestar sus preguntas, indicado en el gráfico # 11.

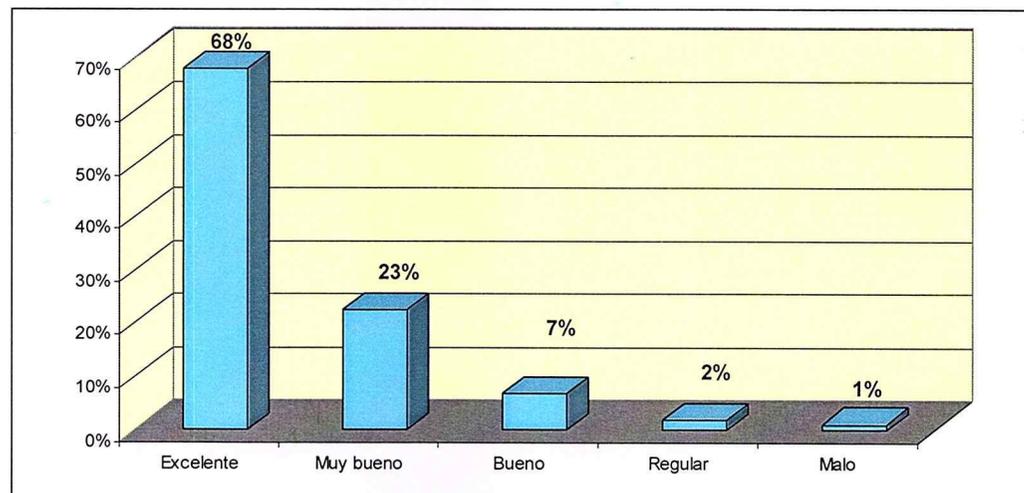
Gráfico # 11
Inquietudes despejadas del tema consultado



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

El 68% de los encuestados, calificaron excelente la actitud de servicio que demostró el funcionario al atender las llamadas. Comentaron que las personas que los atendieron fueron muy serviciales y siempre se demostraron atentos e interesados a lo que ellos preguntaron, indicado a continuación en el gráfico # 12.

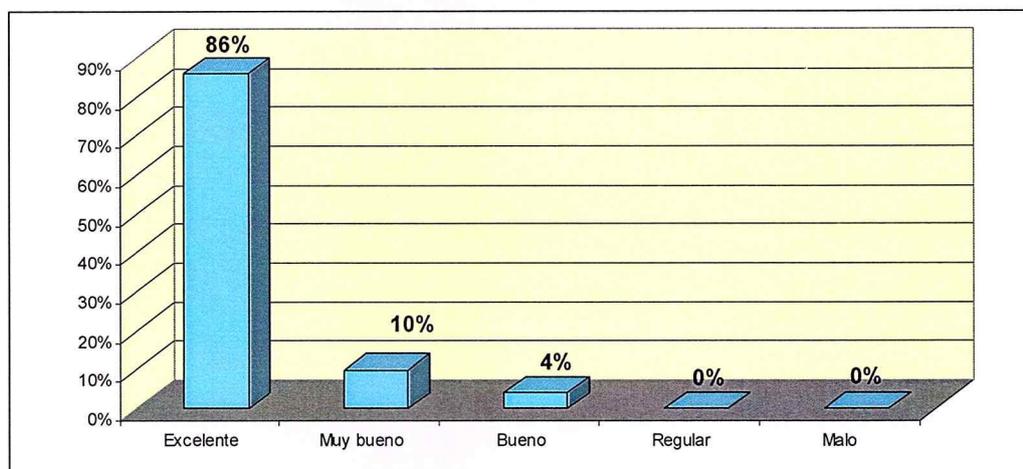
Gráfico # 12
Escuchar con atención del tema consultado



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

El 86% de los contribuyentes consultados, consideran excelente el trato y cordialidad que recibieron de parte de los teleoperadores. Indicaron que siempre que han llamado, el trato ha sido amable y cálido. Mientras que el 10% lo calificó como una atención muy buena y el 4% que fue bueno, como se aprecia en el gráfico # 13.

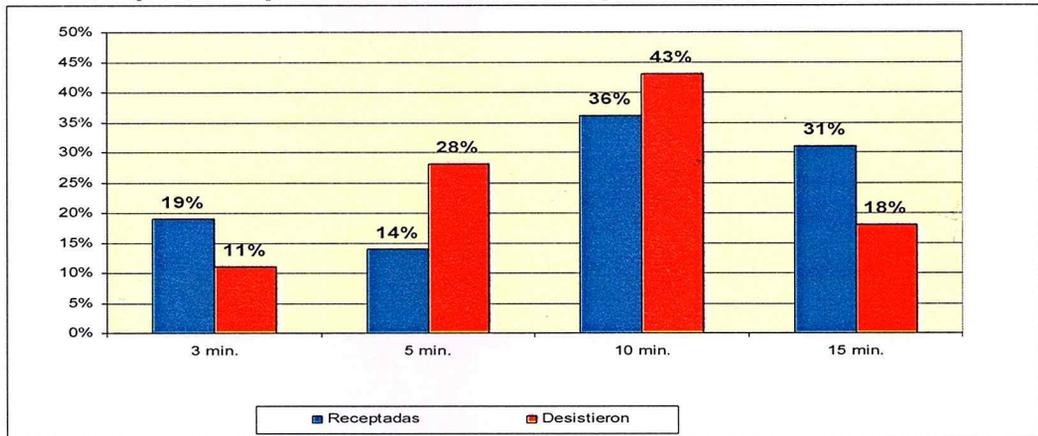
Gráfico # 13
Amabilidad en el trato del funcionario



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Se realizó consultas en la encuesta sobre las falencias que pueden detectar en el momento de usar call center, en las que los resultados fueron primordialmente el tiempo que se espera en la recepción de la llamada, a pesar que se tiene una contestadota automática muchos de ellos prefieren dirigirse hacia la opción cero de la atención por el operador. Entonces 43% de los encuestados indicaron que desisten después de hacer varios intentos de llamadas y esperar por el lapso de 10 minutos, el 36% de ellos persistieron en la espera y fueron capturadas las llamadas, solo una mínima parte del 19% indica que esperaron 5 minutos para ser atendidos, a continuación se aprecia en el gráfico # 14.

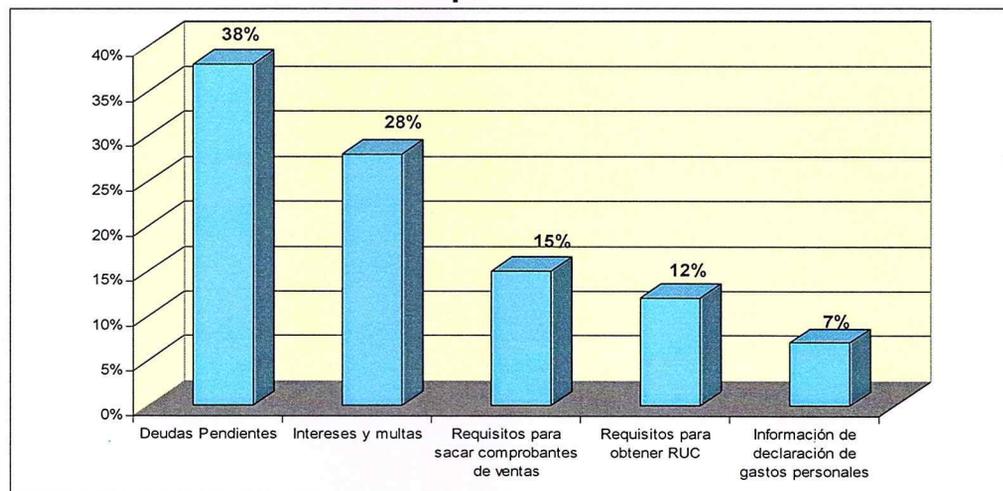
Gráfico # 14
Tiempo de espera en ser atendidos por el operador del C.A.T.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Entre las inquietudes que a los usuarios les gustaría que se atendieran con mayor agilidad es la información de deudas pendientes, con el 38%, seguido de intereses y multas por cancelar con el 28% y con el 7% sobre lo que actualmente es necesario que se brinde información sobre la declaración de gastos personales.

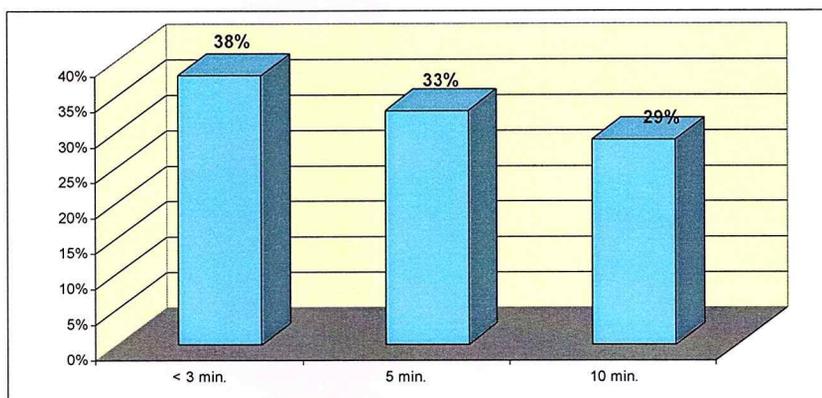
Gráfico # 15
Que información desearía que brinde el C.A.T. en la actualidad



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Sobre la consulta que tiempo consideran que sea prudencial para esperar en la línea hasta ser atendidos la mayoría considera prudente sea de hasta 3 minutos como mínimo, situación que concuerda el 38% de los encuestados, un 33% indica que 5 minutos sería lo idóneo y un 29% acepta que sea 10 minutos, como se lo aprecia en el gráfico # 16 de los contribuyentes.

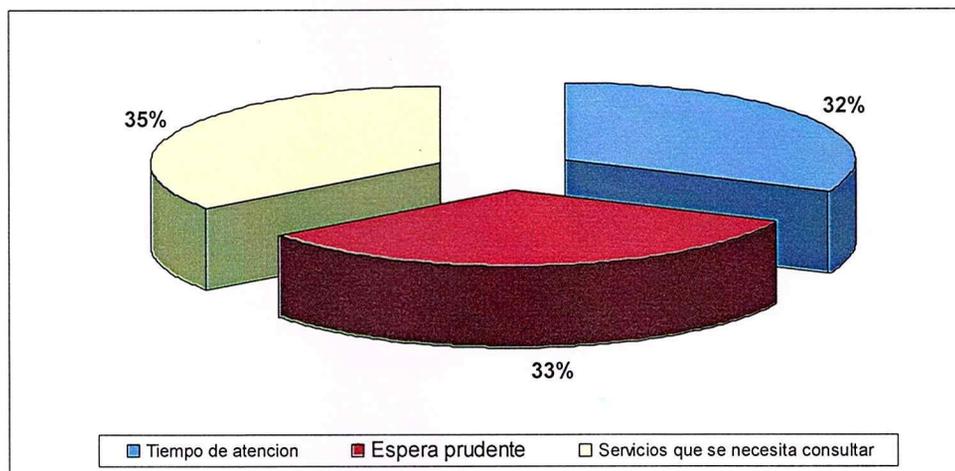
Gráfico # 16
Tiempo considerable de atención a la llamada.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

Finalmente se consultó como el usuario percibiría la calidad del servicio del C.A.T., para que sea considerado con una alternativa primordial en respuesta a sus inquietudes en lugar de acercarse físicamente a las ventanillas, 35% indicaron que deben incluir temas de interés sobre los que se consulta, 33% afirma que la espera debe ser prudente, ya que tardan mucho en capturar la llamada por el funcionario, y el 32% indica que la atención por el operador es bastante rápida y no es lo mismo que ir personalmente y demostrar con documentos sus inquietudes, sin embargo los deja con la inquietud de que si será correcto o no lo indicado.

Gráfico # 17
Como se percibiría de mejor calidad el servicio del C.A.T.



Fuente: Resultado de encuesta del tema de estudio
Elaboración: Autores de las Tesis

2.3. Verificación de Hipótesis.

El call center actualmente carece de control interno que evalúe a los funcionarios y supervisores en las actividades que realizan, así como también no existen medios que permitan conocer la gestión interna que realizan, herramientas importantes para partir de la situación actual del departamento así como también carecen de un sistema de calificación lo cual permitirá conocer el grado de satisfacción de los contribuyentes que resultará ser un medidor importante sobre las estrategias que se desarrollen para mejorar la percepción del departamento.

Parte del desconocimiento de la existencia del 1700 señalado en el gráfico # 7 el cual indica que el 87% no acude por este medio a resolver sus inquietudes, este dato fue obtenido de las encuestas realizadas para la elaboración de la tesis. También otro de los puntos que hacen referencia a la cultura de las personas, es

que prefieren realizar las consultas con atención personalizada que corresponde al 13% de los encuestados. Muchas de las atenciones de personas naturales en ventanillas, prefieren realizar las consultas sobre puntos muy básicos de sus registros, información que pueden ser bien atendidas a través de los funcionarios en otros de los medios de servicios que brinda el Servicio de Rentas Internas, con el propósito de desahogar las ventanillas se incursionó en el servicio de correos electrónicos y call center.

Como referencia a lo indicado el 62% de los encuestados realizaron sus consultas sobre las deudas pendientes, la mayoría de los contribuyentes que se acercan a la ventanillas es para consultar sobre las deudas pendientes, punto sobre el cual el S.R.I. realiza una buena gestión sobre actualización de sus bases de aquellos registros que no han sido cancelados a través de diversos medios que tienen para realizar gestión de cobranzas y lograr la una mayor recaudación. Sin embargo al enfocarse a la realidad basados en la encuesta realizada muchos de los entrevistados indican que no logran contactarse con los funcionarios para resolver sus inquietudes, y la mayoría obedecen a temas que podrían resolverse con llamadas al call center.

Actualmente el problema obedece a la falta de número de funcionarios en los horarios picos que son de 09h00 a 17h00 indicado en el gráfico # 1 donde ocurren la mayor afluencia de llamadas, algunas atendidas, otras en espera y otras que desisten del uso y por tal razón buscan la alternativa de acudir personalmente.

Así como también existe falta de personal en las horas fuertes, por otra parte existe personal de más en los horarios de poca afluencia de llamadas en las 2 horas primeras y en las 2 horas últimas de atención tal como se indica en el gráfico # 1.

Personal que debe ser distribuido en turnos de acorde con las necesidades externas que son los contribuyentes, adecuando correctamente los horarios, estableciendo estrategias internas para mejorar la atención y en conclusión la percepción del servicio.

En las horas no productivas por falta de una correcta gestión asciende a \$255 diarios el costo del personal y equipo improductivo, indicado en el cuadro # 2, parte del propósito de la investigación es reducir estos gastos ineficaces para el Servicio de Rentas Internas y aplicar en lugar de ellos reorganización de horarios de los funcionarios para que las horas de trabajo resulten beneficiosos tanto para la institución como para los contribuyentes.

Podría entonces comprobarse que las personas prefieren la atención personalizada por: Cultura, falta de conocimiento del 1700, tiempo de espera para ser atendidos. Estos puntos importantes indicados en los gráfico 5, 7 y 14, en los cuales se ha realizado la hipótesis de la situación actual y sobre el cual se enmarca el estudio para realizar una correcta gestión en este departamento así como también elaborando propuestas para mejorar el servicio.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA EL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

3.1. Introducción y justificación del proyecto.

El Servicio de Rentas Internas es una entidad estatal que realiza el control tributario de los contribuyentes del país, una de las alternativas de servicio que se da a los usuarios es brindar información por medio de varios canales, procurando ofrecer un buen servicio.

Para tal efecto se propone al Departamento de Centro de Atención Telefónica la implementación de un sistema de control interno y de gestión del servicio brindado a los contribuyentes, para optimizar el uso del factor humano involucrándolos en los objetivos, mejoramiento de los procesos internos para llegar a la excelencia en la satisfacción del cliente.

3.2. Propuestas

Para el mejoramiento de la gestión del departamento de Centro de Atención al Cliente se elaboran las siguientes propuestas:

3.2.1. Propuesta de número óptimo y distribución de turnos.

De acuerdo a las llamadas atendidas en el año 2010 se realiza una proyección de llamadas para el período enero a septiembre del 2011, considerando algunos supuestos:

- a) El porcentaje de llamadas incrementará en un 20%, debido a la reforma tributaria e impacto tributario.
- b) Las llamadas salientes serán de 100.000
- c) Porcentaje llamadas rebote un 5%

Cuadro # 8

Detalle de llamadas receptadas en C.A.T. y proyecciones de llamadas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Atendidas Teleoperador	81.668	57.623	70.638	67.696	63.083
Llamadas de Rebote	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Proyección Llamadas entrantes	98.002	69.148	84.766	81.235	75.700
Proyección Total Llamadas entrantes 2011	102.002	73.148	88.766	85.235	79.700

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Acumulado
Atendidas Teleoperador	62.498	60.868	60.150	60.001	584.225
Llamadas de Rebote	4.000	4.000	4.000	4.000	36.000
Proyección Llamadas entrantes	74.998	73.042	72.180	72.001	701.070
Proyección Total Llamadas entrantes 2011	78.998	77.042	76.180	76.001	737.070

Fuente: Centro de Atención Telefónica del S.R.I.
Elaboración: Autores de las Tesis

El presente trabajo propone un tiempo de atención de nueve horas diarias. El 93.42% de las llamadas atendidas desde enero a septiembre del 2010, fueron receptadas durante el horario de nueve a diecisiete horas, lo que significa que en ese período de atención es cuando el C.A.T. debe contar con los funcionarios necesarios para poder satisfacer el número de llamadas entrantes.

Cuadro # 9

Proyección de llamadas para período 2011

Año 2011	Proyección llamadas mensuales	Llamadas promedio semanales	100% Llamadas entrantes	Llamadas promedio diarias	Número óptimo de funcionarios	Tiempo de atención por llamada en minutos	Jornada laboral en horas	Llamadas por hora	Llamadas disponibles por día	Cumplimiento
ENE	102.002	25.500	25.500	5.100	27	2,8	9	21	5.103	SI
FEB	73.148	18.287	18.287	3.657	20	2,8	9	21	3.780	SI
MAR	88.766	22.191	22.191	4.438	24	2,8	9	21	4.536	SI
ABR	85.235	21.309	21.309	4.262	23	2,8	9	21	4.347	SI
MAY	79.700	19.925	19.925	3.985	22	2,8	9	21	4.158	SI
JUN	78.998	19.749	19.749	3.950	21	2,8	9	21	3.969	SI
JUL	77.042	19.260	19.260	3.852	21	2,8	9	21	3.969	SI
AGO	76.180	19.045	19.045	3.809	21	2,8	9	21	3.969	SI
SEP	76.001	19.000	19.000	3.800	21	2,8	9	21	3.969	SI

Fuente: Centro de Atención Telefónica del SRI
Elaboración: Autores de las Tesis

Lo que se expone en el cuadro 9 es la proyección de llamadas mensuales para el año 2011, y basándonos en el porcentaje de llamadas atendidas en el año 2010 dentro del horario de 9:00 a 17:00, se estima las llamadas entrantes y se determinan las llamadas que en promedio se recibirán diariamente.

Como política institucional el tiempo promedio de atención por cada llamada que atienden los teleoperadores es de 2 minutos 50 segundos lo que representarían 2.8 minutos. Siendo la jornada laboral un período de nueve horas días, dentro de este horario los funcionarios deberían atender un número de 21 llamadas diarias.

Para realizar la estimación del número de funcionarios requeridos, se establece aleatoriamente un número al azar, con el que se cumple el objetivo de satisfacer la demanda de llamadas recibidas diariamente.

Cuadro # 10

Atención de 8H00 a 9H00

Año 2011	Proyección llamadas mensuales	Llamadas promedio semanales	6,58% Llamadas entrantes	Llamadas promedio diarias	Número óptimo de funcionarios	Tiempo de atención por llamada en minutos	Jornada laboral en horas	Llamadas por hora	Llamadas disponibles por día	Cumplimiento
ENE	102.002	25.500	1.678	336	16	2,8	1	21	336	SI
FEB	73.148	18.287	1.203	241	12	2,8	1	21	252	SI
MAR	88.766	22.191	1.460	292	14	2,8	1	21	294	SI
ABR	85.235	21.309	1.402	280	14	2,8	1	21	294	SI
MAY	79.700	19.925	1.311	262	13	2,8	1	21	273	SI
JUN	78.998	19.749	1.300	260	13	2,8	1	21	273	SI
JUL	77.042	19.260	1.267	253	13	2,8	1	21	273	SI
AGO	76.180	19.045	1.253	251	12	2,8	1	21	252	SI
SEP	76.001	19.000	1.250	250	12	2,8	1	21	252	SI

Fuente: Centro de Atención Telefónica del SRI
Elaboración: Autores de las Tesis

Como resultado de este análisis se propone que en el horario de 9:00 a 17:00 el centro de atención telefónica debe contar con un número óptimo de funcionarios entre 18 y 23, la variación depende de los meses en los que por vencimiento de obligaciones es muy probable se incremente el número de consultas a este departamento.

Cuadro # 11

Atención de 9H00 a 17H00

Año 2011	Media llamadas mensuales	Llamadas promedio semanales	93,42% Llamadas entrantes	Llamadas promedio diarias	Número óptimo de funcionarios	Tiempo de atención por llamada en minutos	Jornada laboral en horas	Llamadas por hora	Llamadas disponibles por día	Cumplimiento
ENE	102.002	25.500	23.822	4.764	29	2,8	8	21	4.913	SI
FEB	73.148	18.287	17.084	3.417	22	2,8	8	21	3.727	SI
MAR	88.766	22.191	20.731	4.146	25	2,8	8	21	4.235	SI
ABR	85.235	21.309	19.907	3.981	24	2,8	8	21	4.066	SI
MAY	79.700	19.925	18.614	3.723	22	2,8	8	21	3.727	SI
JUN	78.998	19.749	18.450	3.690	22	2,8	8	21	3.727	SI
JUL	77.042	19.260	17.993	3.599	22	2,8	8	21	3.727	SI
AGO	76.180	19.045	17.792	3.558	22	2,8	8	21	3.727	SI
SEP	76.001	19.000	17.750	3.550	21	2,8	8	21	3.558	SI

Fuente: Centro de Atención Telefónica del SRI
Elaboración: Autores de las Tesis

Durante este período de atención, existirán tres turnos para el ingreso de los funcionarios, respetando las políticas institucionales de turnos de seis horas con treinta minutos de opción para el almuerzo y una hora luego de la jornada laboral para capacitación y retroalimentación de la información tributaria.

Los turnos quedarían establecidos de la siguiente manera:

- a) El primer turno sería de 8:00 a 13:00 en el que ingresarían un promedio de trece funcionarios.
- b) En el segundo turno comprendido desde las 10:00 a 16:00 se incrementarían a catorce funcionarios
- c) En el tercer turno comprendido desde las 11 hasta las 17:00 será el incremento por 11 funcionarios.

3.2.2. Resultado de número óptimo y distribución de turnos.

Objetivo propuesto para el cambio de horario: contar con la cantidad adecuada de funcionarios para atender la demanda de llamadas.

Acción Estratégica: reajustar los horarios y número de funcionarios

Objetivos Específicos:

- a) Atender el mayor número de llamadas de contribuyentes que acceden a la opción cero.
- b) Disminuir la cantidad de llamadas en espera.
- c) Aumentar la productividad del departamento.

Indicadores:

- a) Porcentaje de llamadas atendidas
- b) Porcentaje de llamadas en espera
- c) Porcentaje de llamadas que desistieron.

3.2.3. Grabadores de llamadas.

La grabación de llamadas es una propuesta para el Centro de Atención que es imprescindible para el seguimiento del servicio que brindan los funcionarios a los contribuyentes, resultando ser una herramienta para el control de calidad, supervisión de los funcionarios, mejora de la imagen del personal y el departamento del Centro de Atención.

Actualmente los supervisores que realizan la gestión ingresan en la conversación entre el funcionario y el contribuyente para verificar el servicio, a su vez el funcionario puede detectar y tener conocimiento de que están escuchando el contacto que tienen con el contribuyente porque en la pantalla se indica que se ingresó a la conversación y están realizando la supervisión de la misma. Esta clase de control sólo permitirá escuchar algunas y no todas las llamadas que entran al Centro de Atención.

Se propone instalar grabadores de llamadas para que posteriormente puedan ser escuchadas y calificadas por los supervisores y no en línea como se realiza actualmente, ya que no representa la veracidad del servicio que transmiten los funcionarios y no existe el control en la totalidad de las llamadas.

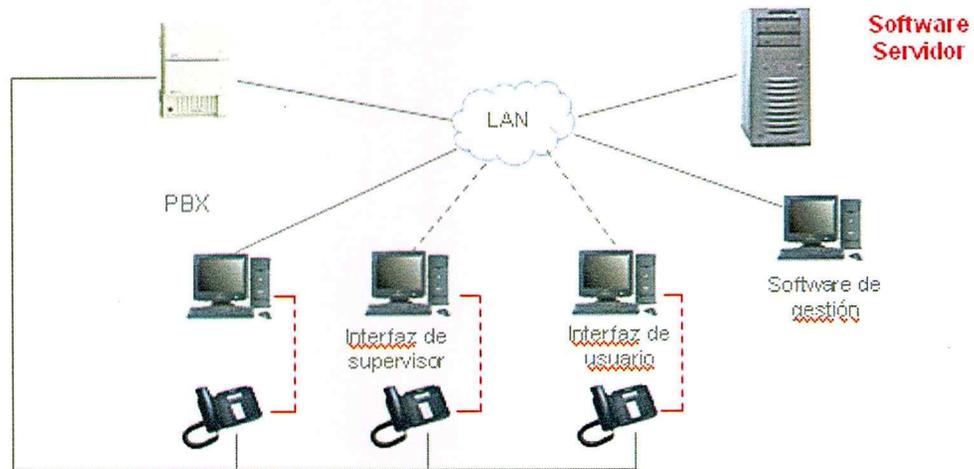
La grabación de las llamadas debe ser de forma permanente o según el horario que el supervisor a su criterio decida, y son las que merecen especial atención para ser revisadas, como también pueden ser supervisadas en curso.

Estas grabaciones de llamadas serán almacenadas en un servidor, el mismo que debe permitir posteriormente:

- a) Escuchar, borrar y guardar grabaciones.
- b) Crear informes según diferentes criterios de búsqueda.
- c) Buscar grabaciones por fecha, hora, llamadas entrantes o salientes.
- d) Verificar tiempo de duración por llamadas.

Figura # 9

Proceso de Atención Telefónica del Call Center



Fuente y Elaboración: Empresa Jusan Soluciones Avanzadas de Telefonía

Este esquema representativo del call center, donde cada teléfono está conectado a una entrada del P.C. correspondiente y luego las llamadas grabadas son enviadas al Servidor por L.A.N. ¹⁸, en donde se podrá contar con información valiosa para la mejora de gestión y retroalimentación del Centro de Atención.

3.2.4. Resultados de la propuesta de grabadores de llamadas.

Objetivo de la propuesta de grabadores de llamadas: Brindar un servicio de calidad.

Acción Estratégica: control y supervisión del servicio que brindan los funcionarios

¹⁸ LAN (Local Area Network): Son redes de Área Local, es un sistema de comunicación entre computadoras que permite compartir información dentro de la organización como ejemplo sería Intranet

Objetivos Específicos:

- a) Evaluar el desempeño del Centro de Atención.
- b) Revisar la información grabada
- c) Obtener reportes de la productividad para mejorar el servicio

Indicadores:

- a) Porcentaje de nivel de productividad por funcionario.
- b) Porcentaje de desempeño en las horas pico.

3.2.5. Propuesta de reducción del menú de opciones.

El call center es concebido como un servicio adicional, que brinda el Servicio de Rentas Internas para los contribuyentes, donde se facilita las respuestas a través de la línea del 1700, de acuerdo con un menú que cuenta actualmente con 7 opciones y la última que es la atención directa del operador.

Con relación a la encuesta realizada, las opciones más utilizadas por los contribuyentes son:

- a) Consultas sobre obligaciones pendientes con 62%.
- b) Consultas sobre intereses y multas a cancelar con 15%.
- c) Consultas sobre comprobantes de ventas con 11%.
- d) Consultas sobre RUC con 6%.

Para lo cual, se propone modificar el menú de opciones, de tal forma que, no sea extenso y desgaste tiempo en la lectura de las opciones actuales proponiendo reajustar sólo las opciones más utilizadas, así facilitaría la demanda actual para maximizar la productividad del departamento. La última opción sería la atención personalizada del funcionario, pues muchos de los contribuyentes prefieren expresar sus inquietudes directamente con el operador y de esta forma la finalidad sería adaptar el call center actual hacia las necesidades del contribuyente.

Al escoger la opción cero para que sea atendido el contribuyente en forma personalizada, cada registro de llamada se debe cerrar con un código final específico, que se debe almacenar en la base de datos de la que posteriormente facilitará a los supervisores del servicio de atención a obtener informes detallados y verificar el servicio.

Conforme a la propuesta se elaboró un plan piloto, el mismo que demuestra la validez de la misma, los contribuyentes son mejor atendidos, con mayor agilidad y consecuentemente la satisfacción es mayor, ya que son atendidos directamente por el operador y de una forma ágil. A los contribuyentes les gusta ser atendidos inmediatamente, el call center demora 10 minutos y en muchas ocasiones dada la calidad de contribuyentes resulta valioso el tiempo de espera.

El mantener un registro controlado de las llamadas atendidas permitirá al supervisor:

- a) Controlar el progreso de la operativa
- b) Transacciones realizadas por los funcionarios
- c) Trabajo y servicio realizado

El resultado de las llamadas y gestiones atendidas por medio del operador o las opciones automáticas, serán almacenadas en la base de datos, cuya información facilitará la tarea de, extraer informes adicionales que puedan servir para reportes, estadísticas y como punto importante mantenerse actualizados con lo que se está realizando en el área y permitiendo la retroalimentación del departamento de tal manera que los supervisores y operadores puedan conocer el progreso, así como también, verificando que los objetivos de un excelente servicio para los contribuyentes se cumplan y así elevar la motivación del personal.

Cuadro # 12

Propuesta del nuevo menú de opciones

	PRINCIPAL	DETALLE	SUB- DETALLE
1	Obligaciones pendientes		
2	Intereses y multas	Intereses	
		Multas	
3	Requisitos R.U.C.	Personas Naturales	Transporte
			Artesanos
			Otros
		Sociedades	
4	Comprobantes de ventas	Requisitos pendientes	Baja de comprobantes
			Máquina registradora
			Autoimpresores
0	Operadora		

Fuente: Menú de llamadas del Centro de Atención Telefónica del SRI
Elaboración: Autores de las Tesis

3.2.6. Resultados sobre la propuesta de reducción del menú de opciones.

Objetivo de la reducción del menú: Disminuir el tiempo de lectura de la grabación y aumentar el rendimiento del personal.

Acción Estratégica: Mantener personal capacitado y entrenado.

Objetivo específico:

- a) Capacitar al personal en los temas de mayor concurrencia de las llamadas.
- b) Mejorar el desempeño laboral.
- c) Optimizar del tiempo

Indicadores.

- a) Porcentaje de llamadas atendidas por el operador
- b) Porcentaje de tiempo en cada atención de llamada

En esta propuesta se elaboró un estudio piloto sobre el tiempo de los contribuyentes para la obtención de sus inquietudes, realizado en lapso de una semana (5 días laborables), en donde se facilitó las instalaciones del C.A.T. para incluir la nueva grabadora. Partiendo del análisis real, en el período de enero a septiembre del 2010 las llamadas entrantes, que luego desisten en el transcurso del uso de la grabadora, representan el 5,39% del total de las llamadas, el objetivo de la prueba piloto es reducirlo.

Cuadro # 13

Porcentaje de llamadas abandonadas desde enero a septiembre del 2010

ANO 2010	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Acumulado
Atendidas Teleoperador	81.668	57.624	70.638	67.696	63.083	62.499	60.868	60.150	60.002	584.228
Abandonadas	661	1.400	5.810	2.904	1.719	3.188	6.237	5.889	3.666	31.474
Total	82.329	59.024	76.448	70.600	64.802	65.687	67.105	66.039	63.668	615.702
% Aband.	0,81%	2,43%	8,22%	4,29%	2,72%	5,10%	10,25%	9,79%	6,11%	5,39%

Fuente: Base de CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

Desde enero a septiembre resulta el promedio de 158 llamadas diarias que desisten, como se había explicado anteriormente, por el tiempo extenso de espera para ser atendido por el operador, luego de haber esperado por un lapso de 10 minutos de la grabadora.

Los resultados de más impacto fueron los siguientes:

- a) Disminución de llamadas que desistieron, se obtuvo un resultado beneficioso porque los contribuyentes que fueron asistidos por la grabadora, pudieron resolver sus inquietudes en menos tiempo y dar oportunidad a ingreso de más llamadas durante el día. En tiempo real diariamente desisten 5% de llamadas capturadas estos resultados se redujeron 1,64%.

Cuadro # 14

Prueba piloto de 5 días en reducción de tiempo de la grabadora automática

Prueba	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Total de llamadas por día	2727	2089	2350	2435	2765
Abandonadas	88	70	93	91	98
Total	2.815	2.159	2.443	2.526	2.863
% Aband.	3,23%	3,35%	3,96%	3,74%	3,54%

Real	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Total de llamadas por día	2350	2615	2788	2104	2736
Abandonadas	120	123	143	119	149
Total	2.470	2.738	2.931	2.223	2.885
% Aband.	5,11%	4,70%	5,13%	5,66%	5,45%

Diferencia	1,88%	1,35%	1,17%	1,92%	1,90%
Promedio	1,64%				

Fuente: CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

- b) Disminución en el tiempo de la grabadora, ya que actualmente ésta se toma 10 minutos o más hasta que un funcionario pueda atender la llamada, cuyo tiempo de atención en promedio es de 01:19 minutos. De forma positiva se pudo apreciar, que se logró disminuir el tiempo del menú y en consecuencia, ingresaron más llamadas para ser atendidas por el funcionario, por lo que se evidenció el ahorro de 2 minutos.

Cuadro # 15

Prueba piloto de 5 días en reducción de tiempo de la grabadora automática

	Real	Prueba
Tiempo grabadora	0:10:00	0:08:00
Tiempo promedio de atención por llamada	0:01:19	0:01:19
Total tiempo por llamada	0:11:19	0:09:19
Ahorro de tiempo por llamada	0:02:00	

Fuente: CAT del Servicio de Rentas Internas
Elaboración: Autores de las Tesis

- c) Aumento en llamadas directas con los operadores, al disminuir el tiempo de la grabadora, se incrementó las entradas de llamadas para ser atendidas directamente por el funcionario, y se detectó que algunas de ellas requerían de confirmación directa, previo consulta con la grabadora. Como se puede evidenciar en el cuadro # 13, las llamadas para ser atendidas en la prueba piloto se incrementaron se atendieron en el mismo promedio de 1 minuto por llamada, sin embargo en este sentido aún se debe reforzar más la utilización del esquema de contestación, de esta forma se logrará ahorrar tiempo en la introducción cordial y a veces excesiva del operador-cliente, es decir se suma un tiempo en la conversación y el saludo inicial previo a la presentación del problema.

3.2.7. Propuesta para realizar calificación por parte del usuario.

El call center es un área dinámica, que debe prestar servicio inmediato al contribuyente por medio del teléfono, si bien es cierto el tener un call center activo es importante, las personas que acceden a este servicio también lo son, y por lo tanto, son el eje para quienes hay que entregar un excelente servicio.

Es importante determinar desde fuera la calificación sobre los esfuerzos que internamente se realizan, para esto se propone que al final de la interacción con el usuario, él mismo pueda medir la satisfacción de la atención, orientado por el funcionario a digitar la puntuación para registrarse en el software.

Además de la información sobre la calificación obtenida, también se convertirá en un estímulo de parte del funcionario para ofrecer un rendimiento productivo de su gestión, comprometiéndose cada uno de los operadores a transmitir información de calidad con un servicio perfecto.

Las calificaciones digitadas serán:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular

3.2.8. Resultado de calificación por parte del usuario

Objetivo de la calificación personalizada a funcionarios: conservar un alto grado de satisfacción al cliente.

Acción estratégica: atención de llamadas orientadas al Control de Calidad.

Objetivo Específico: cumplir el tiempo programado por llamada y satisfacer requerimientos del contribuyente.

Indicadores

a) Medidor de satisfacción del cliente

3.2.9. Promoción de la atención telefónica

Considerando que dentro de los objetivos estratégicos del call center, está el prestar un servicio que facilite de manera ágil a los contribuyentes, la solución de consultas que sólo eran posibles realizarlas de manera personal. Es necesario implementar estrategias, que le permitan al servicio de rentas internas dar a conocer a la comunidad el servicio ofrecido por el centro de atención Telefónica.

Como propuesta de acción se sugiere crear en la página web del S.R.I. (<http://www.sri.gob.ec/>) anuncios que difundan el servicio ofrecido por este departamento.

Adicionalmente se puede enviar correos a los contribuyentes para incentivar la utilización de la línea 1700 S.R.I S.R.I.

Los contribuyentes al solicitar en las ventanillas la clave de acceso para ingresar al

sistema del S.R.I., deben obligatoriamente indicar una dirección de correo electrónico, para recibir la confirmación de la recepción de sus declaraciones o anexos. Esta información consolida una base de datos con la que se puede enviar correos publicitarios que fomenten el uso del contac center

Es posible también en coordinación con el departamento de comunicación, promover el uso de esta herramienta a través de banners y volantes, que permitan conocer los servicios que se ofrecen a través de la línea Telefónica del S.R.I.

Además es importante que en las ventanillas de atención presencial se trate de persuadir a los contribuyentes atendidos, a utilizar el centro de atención Telefónica para realizar consultas.

Hay que enfatizar que este servicio está disponible para que los usuarios ganen tiempo, en lugar de esperar horas para hacer atendidos por un funcionario en las oficinas. Un servicio que brinda la posibilidad de realizar consultas automáticas, permite optimizar los recursos para el contribuyente: costos de logística y tiempo empleado.

3.3. Viabilidad de la propuesta.

El objetivo del Análisis Costo – Beneficio, se ha considerado para proporcionar una medida de los costos en que se incurren en la realización de la propuesta en el Centro de Atención Telefónica y a su vez comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados en la ejecución del proyecto.

Se han considerado los siguientes parámetros para la viabilidad de la propuesta:

Cuadro # 16

Resumen de Costos y Beneficios aplicados en la propuesta

Costos	Beneficios
Activos fijos y Servicios Mejora en el software actual Capacitación personal	Ahorro de recursos en horas no productivas Capacidad de contacto se incrementa Mejora servicio al clientes
Costos	Beneficios
50,613.09	58,675.89
TD	
3.45%	
Inversión	
33,000	

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

Los costos incurridos como inversión de las propuestas ascienden a \$33.000 que corresponde a la adquisición del nuevo software de la grabadora de llamadas, la tasa aplicada es del 3.33% que corresponde a la inflación anual al cierre del año 2010 + 0.13% de posible crecimiento a partir del año 1, la misma que debe ir cambiando a medida que se va cumpliendo cada año ejecutado. Se ha sumando a los costos del estudio los servicios básicos y los costos de activos fijos que actualmente mantiene el área, considerado los registrados al cierre del año 2010.

En base a estos costos indicados que corresponden a \$50.613,09 se procede a la estimación en la propuesta, que se lo realiza con la trayectoria de 5 años partiendo de la inversión actual distribuida para la cantidad de años de estudios.

Cuadro # 17

Análisis Costo Beneficio de la propuesta en el Call Center del S.R.I.

Año	Costo	Beneficio	Beneficio Neto
0	50,613.09	-	
1	10,122.62	20,400.74	10,278.12
2	10,122.62	21,104.56	10,981.94
3	10,122.62	21,832.67	11,710.05
4	10,122.62	22,585.90	12,463.28
5	10,122.62	23,365.11	13,242.49
Suman ==>			58,675.89
BNA ==>			8,062.80
VAN			\$ 52,832.98
TIR			4.92%

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

El beneficio que se aprecia en el análisis, representa al ahorro de las horas no productivas ya que se distribuirá el personal acorde a los horarios en donde se tenga mayor concentración de llamadas y es cuando mas personal se necesita para la recepción de llamadas.

Este beneficio obedece al costo de la hora no productiva que actualmente existe de \$3.76 y que al día son 4 horas no productivas como se lo había revisado, y que al ejecutar la reubicación de horarios daban como resultado 5 funcionarios que no rendían eficientemente en los dos turnos que actualmente tiene el call center, este análisis dio como resultado \$19.852 al año. A este valor se aplicó la tasa de rendimiento que se espera por cada año al compararlo con el costo distribuido se obtiene beneficio neto en el periodo de estudio de \$58.675,89

La propuesta que se debería aplicar para el Servicio de Rentas Internas provendría de dos fuentes tanto internas como externas, en la primera manteniendo, mejorando e incrementando la infraestructura de acuerdo con la evolución del mercado, actualización y evaluación constante del personal, aumentando las capacidades del grupo, motivando constantemente a los funcionarios para buscar mejores alternativas para el servicio al cliente.

A continuación se encuentran las gestiones internas a realizarse para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados:

Cuadro # 18

Indicadores de la gestión y control interno del Call Center del S.R.I.

INDICADORES	MEDICION	OBJETIVO
Porcentaje de llamadas atendidas	Número de llamadas que se van por la opción cero	Cantidad adecuada de funcionarios
	Número de llamadas atendidas por funcionarios	
Porcentaje de llamadas en espera	Número de llamadas que se quedan en espera	Disminuir tiempo y llamadas en espera
	Tiempo promedio de las llamadas que se quedan en espera hasta ser atendidos	
Porcentaje de llamadas que desistieron	Número de llamadas que desisten	Reducción de llamadas que desisten
Porcentaje de nivel de productividad por funcionario	Evaluación de desempeño del personal	Supervisión del servicio
Porcentaje de desempeño en las horas pico	Evaluación y seguimiento de llamadas grabadas	Brindar servicio de calidad
Porcentaje de llamadas atendidas por el operador	Reportes de productividad	Aumentar la productividad del departamento.
Porcentaje de tiempo en cada atención de llamada	Control de tiempo por llamada	Optimización del tiempo
Capacitación del personal	Calificación de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

Esto se lograría involucrando a los protagonistas logrando hacer un enlace completo de la misión y visión de la compañía, hacia los objetivos, metas estrategias y procedimientos, partiendo desde lo general hacia a cada uno de los funcionarios que hacen parte del grupo del Centro de Atención Telefónica.

Siempre apoyados en indicadores de gestión que darán la pauta de que la propuesta de mejora en el C.A.T se está logrando, así como evaluando periódicamente a los funcionarios, ya que permitirá conocer el cumplimiento de lo planteado.

Por lo tanto, servirá como una herramienta para el control de gestión basados en reportes que indiquen el rendimiento de los funcionarios y en consecuencia del departamento. En la fuente externa para llevar a cabo de la propuesta corresponden a los contribuyentes que hacen uso del call center, para este caso consta dentro de las propuestas del proyecto la difusión como medio de atención el C.A.T., el mismo que requiere que sea transmitido su existencia por medio de campañas publicitarias, además se ha realizado consulta sobre la percepción del mismo y como consecuencia muchos de los contribuyentes no tienen conocimiento de la existencia del mismo siendo el 29% de los encuestados, así como también muchos de ellos por cultura prefieren la atención personalizada llegando a ser el 87% del total de los contribuyentes que asisten.

Para lo cual es de vital importancia realizar campaña sobre la existencia del centro de atención telefónica, lo cual disminuiría en gran cantidad la afluencia personal en las ventanillas que realizan consultas básicas que pueden ser bien resultas sus inquietudes mediante una llamada al 1700 del Servicio de Rentas Internas. Es preciso ir realizando constantes evaluaciones y sondeos de lo que el contribuyente necesita para que de esta forma estos actores externos den la pauta sobre sus

necesidades y en función de ello integrar al personal del call center e ir redefiniendo los objetivos ya que es importante ir evolucionando con los cambios y necesidades.

Cuadro # 19

Indicadores de la gestión y control externo del Call Center del S.R.I.

INDICADORES	MEDICION	OBJETIVO
Porcentaje de personas que tienen conocimiento del C.A.T.	Encuestas a contribuyentes sobre conocimiento	Difundir en campaña agresiva la existencia del C.A.T.
Porcentaje de llamadas atendidas en el C.A.T	Reporte de evolución de llamadas	Disminuir contribuyentes que acuden a ventanillas por temas que pueden ser solucionados por medio del call center
Porcentaje de temas mas atendidos por personal de ventanilla	Encuestas a contribuyentes sobre sus necesidades	Flexibilidad al cambio de las necesidades del contribuyente

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

De lo anterior el Servicio de Rentas Internas debe realizar constantemente auto evaluaciones, del recurso humano, financiero y tecnológico que permitirá definir la situación interna, así como también evaluaciones externas que darán las pautas e indicadores que permitan conocer la situación en el transcurso del tiempo, ya que las necesidades de las personas cambian constantemente en el y lo que llevaría a la excelencia es siempre estar actualizándose, con la finalidad de elaborar escenarios que permitan definir y establecer las mejores estrategias para mejorar la atención en el servicio de rentas internas, así como también brindar el bienestar al contribuyente, dotando y actualizando al call center de herramientas para el cumplimiento de los objetivos.

3.4. Diagrama de Flujo de la Propuesta

Con relación a las propuestas formuladas en este capítulo a continuación se presenta un diagrama de las áreas y personas involucradas en la propuesta de cambio para la mejor ejecución de las actividades y optimización de recursos del centro de atención que incluyen los procedimientos y objetivos que se desean alcanzar.

Cuadro # 20

Objetivos y Estrategias para la propuesta en el Call Center del S.R.I.

PROPUESTA	CANAL	RESPONSABLE	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Número óptimo de personal y distribución de turnos	Call Center	Supervisores y Administrador	Contar con el mayor número de funcionarios en los horarios picos	Rotar y distribuir en horarios al personal
Grabadores de llamadas	Call Center	Supervisores	Mejorar desempeño de funcionarios	Auditoria de las llamadas, revisión y análisis de reportes proporcionados del sistema
	Sistemas	Administradores de sistemas	Emitir reportes sobre tiempo de atención	
Reducción de menú de opciones	Call Center	Funcionarios	Optimización del tiempo	Supervisión del servicio, revisión y análisis de reportes
	Sistemas	Administradores de sistemas	Emitir reportes sobre tiempo y número de llamada de atención	
Calificación del servicio por parte del usuario	Call Center	Funcionarios, Supervisores y Administrador	Personal capacitado en conocimiento y atención	Entrenamiento de funcionarios, revisión y análisis de reportes
	Sistemas	Administradores de sistemas	Emitir reportes de calificación	
Promoción de atención telefónica	Marketing	Funcionario de difundir C.A.T. al público	Lograr que todos los contribuyentes conozcan del 1700	Campaña agresiva del servicio

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

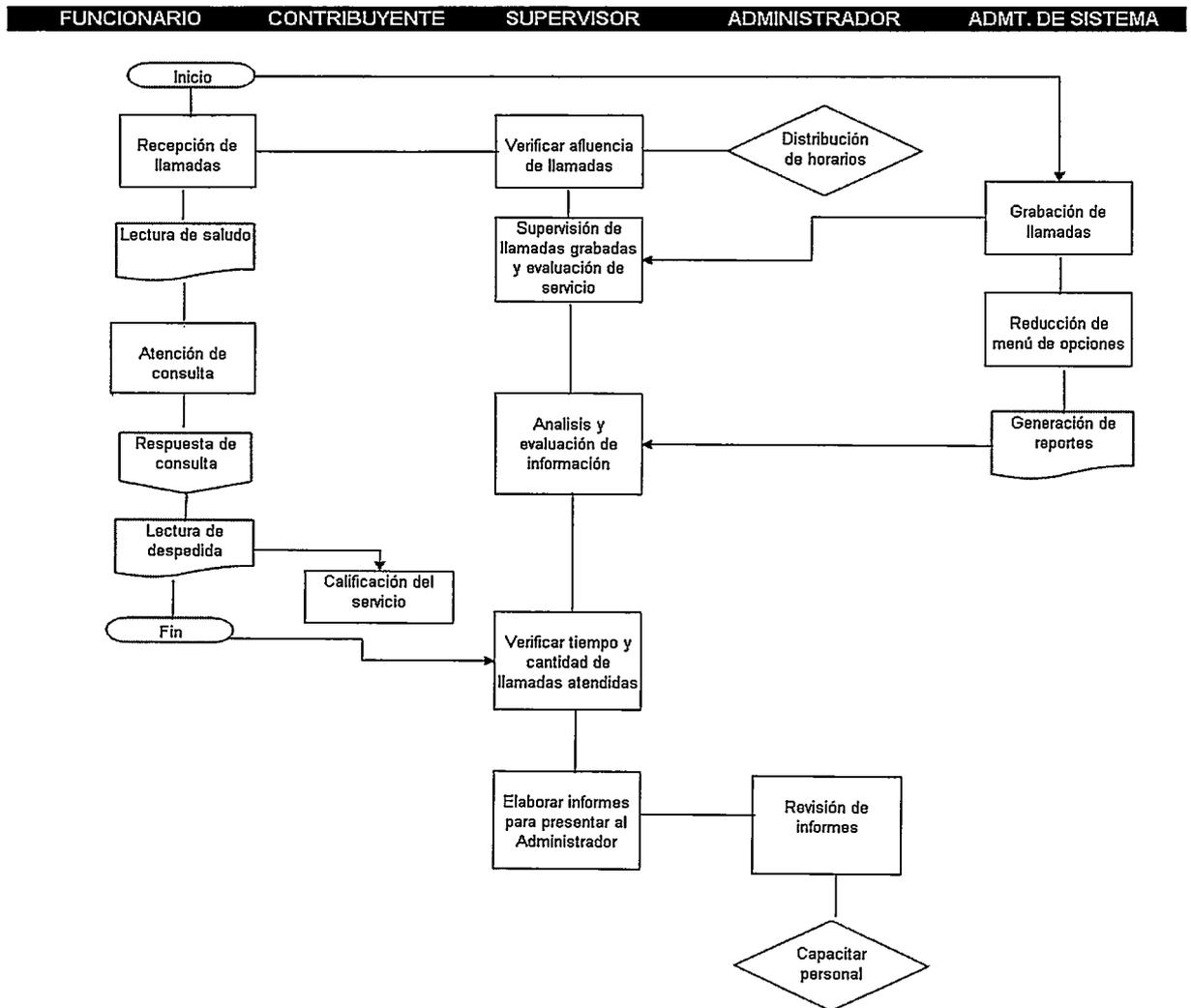
En este cuadro se puede apreciar las propuestas señaladas como estrategias para la mejor gestión de las actividades que desarrollan los funcionarios, así como el mejor uso de las herramientas que se obtendrán de los sistemas para tener conocimiento de lo que está ocurriendo tanto interno como externo, actividades encargadas por los supervisores quienes tienen la función que observar, controlar y comprobar que las funciones se ejecuten de forma adecuada con la finalidad de informar al Administrador responsable del call center la situación en la que se está desarrollando el departamento, puesto que para cualquier decisión que se llegue a tomar es importante contar información actualizada.

Es importante partir de las actividades básicas de los funcionarios quienes darán la pauta del servicio y como es asimilado por parte de los contribuyentes. Por tal razón la actividad que debe ejecutar el funcionario que atiende las llamadas debe ser del promedio de dos minutos y medios, tiempo que es con el que actualmente se trabaja.

Por cada atención de llamada involucra la calificación del usuario, tiempo que no es considerado en la atención de la consulta porque se debe cerrar de forma automática.

Cuadro # 21

Diagrama del Plan de acción a implementar en el Call Center del S.R.I.



Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

En la actividad desempeñada por el supervisor es básicamente la revisión y supervisión de la gestión realizada por los funcionarios, en caso de existir alguna duda puede apoyar y responder inquietudes que los funcionarios no puedan ejecutar, sin embargo es importante que el personal esté debidamente calificado y partir del un buen servicio brindado desde el funcionario directo que atiende al contribuyente.

También parte de las actividades del supervisor, será la revisión constante tanto cualitativo y cuantitativo del servicio brindado, teniendo como herramientas los reportes que serán generados por parte del sistema para que pueda realizar revisión numérica del tiempo y cantidad de llamadas que se reciben diariamente para ser atendidas. Así como también la supervisión y de las llamadas que son atendidas y calificar según criterio y parámetros que serán establecidos entre ellos y el administrador del call center. Con estas herramientas los supervisores también podrían establecer propuestas para mejorar el servicio y brindar alternativas para la mejor ejecución de las actividades.

En tanto el administrador del área, será quien reciba los informes, revisará las propuestas presentadas por los supervisores, para tomar decisiones que mejorará la percepción del servicio en el caso de los contribuyentes y decisiones para mejorar la gestión interna, ahorro de recurso humano y económico en el caso que los resultados informen de cambios y mejoras para el departamento.

3.5. Cronograma del Plan de Acción

Para la ejecución y puesta en marcha de los objetivos propuestos se ha diseñado el cronograma de actividades, el mismo que incluye 3 fases.

Cuadro # 22

Cronograma del Plan de acción a implementar en el Call Center del S.R.I.

ACTIVIDADES	MESES																								
	1					2					3					4					5				
	SEMANAS					SEMANAS					SEMANAS					SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
FASE I																									
Revisión de propuestas con dirección regional	■	■																							
Solicitar autorización de presupuesto para adquisición de software			■	■																					
FASE II																									
Autorización de distribución de turnos					■	■																			
Autorización de reducción de menú de opciones							■	■																	
Involucrar al personal con los objetivos									■																
FASE III																									
Distribución de turnos y personal										■	■														
Reducción de menú de opciones												■													
Promoción de atención telefónica																									
Adquisición e instalación de software para grabar llamadas																									
Adquisición e instalación de software para calificación de usuarios																									

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

Fase 1. Presentar ante la Dirección Regional la propuesta de cambios que se deben realizar en el call center, adicionalmente por ser una entidad pública se debe solicitar autorización para que se asigne presupuesto que se necesite para la ejecución del mismo.

Fase 2. En esta fase se trata de analizar y conversar con el área de Recursos Humanos sobre el cambio de horarios, turnos y distribución del personal para los nuevos horarios, de tal forma que no perjudique los estudios que algunos

funcionarios tienen. El objetivo de esta fase es que se llegue a un común acuerdo entre las partes para beneficio de la institución y del personal.

Fase 3. Se refiere a la implementación de las propuestas las mismas que se tomará tres meses, dos de los cuales será destinado exclusivamente para la campaña agresiva en los medios sobre la existencia del call center, con la finalidad que los contribuyentes que no acuden, lleguen hacer uso de este servicio y aquellos que no tienen conocimiento brindar una nueva y beneficiosa herramienta para despejar sus inquietudes sobre inquietudes.

Cuadro # 23

Detalle semanal del Cronograma del Plan de acción a implementar en el Call Center del S. R.I.

Fecha	Objetivo	Actividades	Resultado Esperado
Semana 1 y 2	Realizar entrevista entre el Administrador del C.A.T y el Director Regional	Presentación de estrategias a implementar Indicar los beneficios	Aprobación para ejecución de proyecto
Semana 3 y 4	Tener presupuesto para ejecutar el plan	Recibir la asignación presupuestaria para la adquisición de nuevo software	Adquirir el software
Semana 5 y 6	Presentar alternativas de personas y turnos para Recursos humanos	Elaborar horarios y grupos de trabajos	Cantidad idónea de funcionarios
Semana 7 y 8	Entregar el nuevo menú de opciones	Verificación de orden de las nuevas opciones del menú	Optimizar el tiempo
Semana 9	Involucrar al personal con los objetivos del departamento	Reuniones y talleres para enfatizar los objetivos, misión y visión del Servicio de Rentas	Equipo de trabajo motivado
Semana 10 y 11	Adaptación de horarios y turnos	Organización de funciones internas	Disminuir llamadas en espera
Semana 12	Disminuir lectura del menú automático	Verificar la disminución	Reducir llamadas en espera
Semana del 13 al 20	Publicidad del Centro de Atención Telefónica	Campaña agresiva en los medios para dar a conocer el call center	Contribuyentes conozcan del servicio
Semana del 14 al 17	Comprar software de grabadora de llamadas	Comprar, instalar y realizar pruebas de uso	Verificar información registrada
Semana del 18 al 20	Comprar software de calificación de servicio	Comprar, instalar y realizar pruebas de uso	Verificar información registrada

Fuente y Elaboración: Autores de las Tesis

CONCLUSIONES.

- a) El control del proceso permite evaluar los resultados del departamento de Centro de Atención Telefónica.
- b) La capacitación de los operadores, lo que ayudará a mejorar el dominio en el manejo general de los casos, así como la capacitación a los clientes sobre el manejo del call center.
- c) La excelencia organizacional, calidad de productos y servicios, son exigencias del entorno.
- d) Con la aplicación y el análisis de cada uno de los indicadores, se tiene una correcta administración del departamento, relacionada con la adecuada toma de decisiones.
- e) El control del proceso interno del contact center no sólo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser un trabajo en conjunto entre el funcionario, supervisores y las evaluaciones.
- f) La permanencia de los funcionarios en sus puestos de trabajo maximiza la percepción de la calidad de servicio que brinda la Administración, a través del Centro de Atención Telefónica.

RECOMENDACIONES.

- a) Aplicar una evaluación sistemática que ayude a corregir a tiempo los errores y a potenciar los resultados óptimos del trabajo de los teleoperadores asignados.
- b) Implementar un sistema de capacitación constante para una mejor atención en el departamento de Centro de Atención telefónica.
- c) Establecer nuevos indicadores que reflejen el trabajo de los teleoperadores..
- d) Someter al personal del C.A.T. de forma regular, a auditorías de calidad de servicio.
- e) Participación conjunta de todos los involucrados en un plan de calidad, alineado con los objetivos estratégicos y operativos empresariales.
- f) Crear un modelo de monitoreo no confrontativo, sino participativo, donde los teleoperadores tengan la oportunidad de autoevaluarse y compartir experiencias, como una oportunidad de mejora.
- g) Se debe ofertar el uso de las potencialidades de codificación de las llamadas, con el fin de que la búsqueda de la excelencia sea una realidad y un elemento diferenciador.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Página web del Servicio de Rentas Internas www.sri.gob.ec
- 2) Página web de normas ISO www.iso.ch/9000e/revisionstoc.htm
- 3) Página web de AATT www.traductorado.edu.ar/AATT
- 4) Visita y entrevistas al personal del Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas
- 5) Informe de CEPAL "Implicaciones fiscales de la liberación del comercio hemisférico para Ecuador" 2008
- 6) AMAT, JOAN M^a. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan M^a. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
- 7) ANTHONY, ROBERT. Sistema de Planeamiento y Control. / Robert Anthony. Londres: Ed. Orbis, 1987.
- 8) ASHBY, W. RICHARD. Proyecto para un cerebro. / Richard Ashby. Madrid: Ed. Tecnos, 1965.
- 9) BARQUERO, JOSE DANIEL, ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, Capítulo 1 y 3
- 10) BENTRÁN SANZ, Sistema de gestión basado en procesos para obtención de resultados (2002)
- 11) BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1997.
- 12) BORREGO, ORLANDO. Che, el camino del fuego. / Orlando Borrego. La Habana: Ed. Imagen Contemporánea, 2001.
- 13) DA SILVA REINALDO, Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002

- 14) HUGHES, JORDAN. Fases de evolución del sistema de control de gestión. / Jordan Hughes. Comisión Europea. 2000. 10.
- 15) HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. del ISPJAE, 2001.
- 16) JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Scholes. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997.
- 17) JOUVIN JIMMY, Jefe de Proyectos de AFP Genesis Administradora de Fondos, Definiciones y términos informáticos de call center.
- 18) JUSAN SOLUCIONES AVANZADAS, Proceso de soluciones avanzadas de tecnología para call center.
- 19) KAPLAN R. NORTON D., Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000., 1997.
- 20) KAPLAN R. NORTON D., Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000., 2004.
- 21) KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores.
- 22) Koontz y Weihroh, "Elementos de Administración", edit., Mc Graw Hill
- 23) LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. / Alfonso López Viñegla, Madrid: Ed. AECA, 1998.
- 24) MEDINA HERNÁNDEZ, U. & A. CORREA RODRÍGUEZ: "El Crecimiento Empresarial: Una Síntesis", en Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Edita AEDEM, Vol.8, No. 4, España, 1999.
- 25) MENA MARCELO, Funcionario de Supervisión de American Call Center, entrevista de servicio y proceso del CAT.

- 26) MENGUZZATO Y RANAU, "Dirección estratégica de la empresa", Ed. Europed.
- 27) MINZBERG, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Minzberg. Barcelona: Ed Ariel. 1984
- 28) NEWMAN, W. H. Programación, Organización y Control. / William H. Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968.
- 29) POW CHONG LONG DAVID, Funcionario de Supervisión del call center de Porta, entrevista de servicio y proceso interno.
- 30) REGLAMENTO MINISTERIO RELACIONES LABORALES, Definiciones de Losca, RMU
- 31) STANTON, ETAL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999

ANEXOS

Anexo 1. Llamadas atendidas por horarios en el período enero a septiembre 2009 y 2010

Horario	Llamadas atendidas	
	2009	2010
07:00-08:00	3,311	5,489
08:00-09:00	21,961	25,987
09:00-17:00	515,482	605,789
17:00-18:00	10,429	9,876
18:00-19:00	607	1,543
	551,790	648,684

Horario	Llamadas atendidas	
	2009	2010
07:00-08:00	0,60%	0.85%
08:00-09:00	3,98%	4.01%
09:00-17:00	93,42%	93.39%
17:00-18:00	1,89%	1.52%
18:00-19:00	0,11%	0.24%

Anexo 2. Contribuyentes atendidos por agencia durante enero a septiembre del 2010

Agencias	Ene	Feb	Mar	Abr	May
World Trade Center	25,062	26,883	36,961	18,704	18,262
Centenario	8,519	7,781	12,205	10,233	10,703
Centro	7,672	5,783	9,264	7,949	8,058

Agencias	Jun	Jul	Ago	Sep
World Trade Center	37,863	36,796	35,437	32,552
Centenario	11,815	11,547	11,016	11,153
Centro	8,171	8,973	8,189	8,020

Anexo 3. Modelo de encuesta

ENCUESTA SATISFACCIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Edad _____ Sexo _____ Instrucción _____

- Ha utilizado alguna vez los servicios de la línea 1700 774 774

Si No

- No conoce que existe este servicio
- Prefiere la atención presencial
- ¿Por qué? Otros _____

- ¿Cuál fue el tema de su consulta?

- ✓ Obligaciones pendientes (declaraciones y anexos)
- ✓ Consultas sobre el cálculo de intereses y multas.
- ✓ RUC: Requisitos inscripción / actualización
- ✓ Comprobantes de venta: validez y requisitos
- ✓ Vehículos: Matrícula / Exoneración
- ✓ Deudas pendientes en Cobranzas
- ✓ Denuncias: falta de emisión de comprobantes
- ✓ Fecha de vencimientos

INFORMACIÓN PORPORCIONADA

Dominio del tema

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Claridad al momento de explicar la información

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inquietudes despejadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ACTITUD DEL FUNCIONARIO DURANTE LA LLAMADA

Escucha activa a sus consultas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Amabilidad en el trato

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

SUGERENCIAS DE SERVICIO

Tiempo que esperó en ser atendido y cual considera que debería ser el tiempo que debería ser de justa espera.

1	2	3
---	---	---

Que información adicional desearía que brinde el call center

.....
.....

Cómo percibiría de mejor calidad el servicio que actualmente le brinda el C.A.T.

.....
.....

Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar las mejoras pertinentes:

.....
.....

Anexo 4. Resultados del estudio de investigación

¿Ha utilizado alguna vez los servicios de la línea 1700 774 774?

Si	284	71%
No	116	29%
Total	400	100%

¿Por qué no ha utilizado el C.A.T?

Desconocimiento	101	87%
Prefiere atención presencial	15	13%
Total	116	100%

Dominio del tema

Excelente	170	60%
Muy bueno	66	23%
Bueno	45	16%
Regular	2	1%
Malo		0%
	284	100%

Claridad al momento de explicar la in

Excelente	210	74%
Muy bueno	60	21%
Bueno	14	5%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
	284	100%

Inquietudes despejadas

Excelente	168	59%
Muy bueno	74	26%
Bueno	43	15%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
	284	100%

Escucha activa

Excelente	193	68%
Muy bueno	64	23%
Bueno	19	7%
Regular	5	2%
Malo	3	1%
	284	100%

Amabilidad en el trato

Excelente	244	86%
Muy bueno	28	10%
Bueno	12	4%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
	284	100%

Propuesta para el aseguramiento de la calidad en el Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas

Edad

18 a 19 años	19%	54
20 a 34 años	49%	139
35 a 49 años	23%	65
mas de 50 años	9%	26
	100%	

Sexo

Femenino	65%	185
Masculino	45%	128
	110%	

Instrucción

Analfabeto	12%	34
Primaria	15%	43
Secundaria	41%	116
Superior	30%	85
Otros	1%	3

Tiempo de espera en ser atendidos

	Receptadas	Desistieron
3 min.	19%	11%
5 min.	14%	28%
10 min.	36%	43%
15 min.	31%	18%
	100%	100%

Que información desearía que se brinde en el CAT

Deudas Pendientes	38%	108
Intereses y multas	28%	80
Requisitos para sacar comprobantes de ventas	15%	43
Requisitos para obtener RUC	12%	34
Información de declaración de gastos personales	7%	20
	100%	

Propuesta para el aseguramiento de la calidad en el Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas

Que tiempo prudencial considera usted justifica la espera en la atención

< 3 min.	38%	108
5 min.	33%	94
10 min.	29%	82
	100%	

Como percibiria de mejor calidad el servicio del CAT

Tiempo de atencion	32%	91
Espera prudente	33%	94
Servicios que se necesita consultar	35%	99
	100%	