



Universidad Tecnológica ECOTEC
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

“Los procesos de las empresas *Call Center* de Telecomunicaciones y su efecto en la calidad del servicio al cliente”

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación

Trabajo de Integración Curricular

Carrera:

Administración de Empresas

Título a obtener:

Licenciatura en Administración de Empresas

Autor:

Katherine Nataly Chicaiza Galora

Tutor:

Mónica Del Pilar Llanos Encalada

Samborondón

Agosto - 2021

INDICE	
Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
Planteamiento del problema	10
Objetivos	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	11
Justificación	11
Alcance o tipo de investigación	12
CAPITULO 1: MARCO TEORICO.....	13
1.1 La gestión de procesos	14
1.1.1 Tipos de proceso	14
1.1.2 Cadena de Valor	15
1.1.3 Principios de la gestión de calidad por procesos.....	16
1.2 Calidad del servicio.....	17
1.2.1. Calidad en las relaciones comerciales	17
1.2.2. Expectativas de los clientes.....	19
1.2.3 Servicio al Cliente	19
1.3 Empresas de <i>Call Center</i> en el sector de Telecomunicaciones	21
1.3.1 Ámbitos relacionados con los <i>Call Center</i>	22
1.3.2 Organigrama estructural de una empresa <i>Call Center</i>	23
1.3.3 Procesos internos de recepción de llamadas	24
1.3.4 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> aplicado en empresas <i>Call Center</i>.....	26
1.4 Aspectos legales.....	28
1.4.1 Ley Orgánica de defensa del consumidor	28

1.4.2 Ley Orgánica de Telecomunicaciones	29
CAPITULO 2: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1 Enfoque de la Investigación	31
2.2 Tipo y métodos de Investigación	31
2.3 Técnicas e Instrumentos	31
2.4 Cuadro de Operacionalización de Variables	35
CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DESARROLLO	36
3.1 El Servicio al cliente en los <i>Call Center</i>	37
3.2 Los procesos en los <i>Call Center</i>	37
3.2.1 Tiempo del asesor	39
3.3 Perfil y cargo del asesor de Call Center	41
3.4 Diagrama de Ishikawa	42
3.5 Análisis de las encuestas	43
3.6. Análisis de las entrevistas	50
CAPITULO 4: PROPUESTA	53
4.1 Descripción	54
4.2 Estrategias propuestas	54
4.3 Presupuesto	57
4.4 Evaluación	57
Bibliografía	62
Anexos	65

Índice de Figuras

Figura 1.....	24
Figura 2.....	25
Figura 3.....	40
Figura 4.....	42
Figura 5.....	43
Figura 6.....	43
Figura 7.....	44
Figura 8.....	44
Figura 9.....	45
Figura 10.....	45
Figura 11.....	46
Figura 12.....	46
Figura 13.....	47
Figura 14.....	47
Figura 15.....	48
Figura 16.....	49

Índice de Tabla

Tabla 1	23
Tabla 2	33
Tabla 3	35
Tabla 4	38
Tabla 5	41
Tabla 6	55
Tabla 7	56
Tabla 8	57
Tabla 9	58
Tabla 10	58
Tabla 11	59
Tabla 12	59

ANEXO N° 1

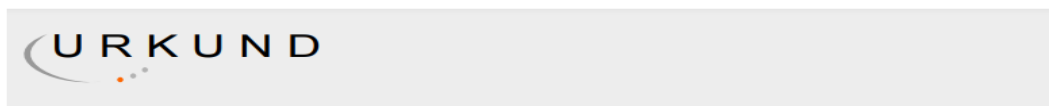
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado PHD.MONICA LLANOS ENCALADA tutor del trabajo de titulación, "LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE CALL CENTER DE TELECOMUNICACIONES Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE" elaborado KATHERINE NATALY CHICAIZA GALORA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 9% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.arkund.com/old/view/106115349-122102-176224#Dcg5DslwFADRU7gelf/dzIVQChQBSkGalli7k27efNvnbMu9I4oYEkgihRrqaKCJXhzoxDDBFLvCscASK9zwxAfRCSGUcKKI60xSSCcn1SmhlDLKqaRqpZ37+9hf+/Y4tmdb+q0PyVE5TT0kPf33Bw>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TRABAJO FINAL-KATHERIN CHICAIZA- PRIMERA ENTREGA.docx (D111360314)
Submitted:	8/16/2021 11:12:00 PM
Submitted By:	mllanos@ecotec.edu.ec
Significance:	9 %

Sources included in the report:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Mónica Llanos Encalada", is written over a horizontal line.

FIRMA DEL TUTOR

PhD. Mónica Llanos Encalada

ANEXO Nº 2

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 24 de agosto de 2021

Magíster

Gino Cornejo Marcos

Decano

Facultad Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación
TITULADO: “LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE CALL CENTER
DE TELECOMUNICACIONES Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE” según su modalidad PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN, fue revisado y se deja constancia que el estudiante
acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del
tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **KATHERINE NATALY
CHICAIZA GALORA**, para que proceda a la presentación del trabajo de
titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y
posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



PhD. Mónica Llanos Encalada

Tutora

Resumen

La presente investigación se enfoca en los procesos de las empresas *Call Center* de Telecomunicaciones y su efecto en la calidad del servicio al cliente, por lo tanto, el objetivo es analizar los procesos de estas empresas y su efecto en la calidad de servicio al cliente, para ello se utiliza la metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo que permite caracterizar la calidad del servicio al cliente mediante la aplicación de encuestas a los clientes y entrevistas a los jefes de empresas *Call Center*.

Una vez analizado la información se determina que los clientes no están totalmente satisfechos con la atención que reciben, principalmente con el tiempo de espera para ser atendidos, esto se debe a la falta de preparación del personal, desconocimiento y la complejidad de los aplicativos tecnológicos que deben usar para obtener información o registrar datos de los clientes, ocasionando cola de llamadas y cierre de llamadas, por lo cual, se plantea estrategias con dos acciones, enfocadas en la contratación del personal, preparación del asesor y aprendizaje de la parte técnica, lo cual reducirá costos para la empresa y facilita la agilidad de los procesos logrando así un incremento en la satisfacción del servicio por parte de los clientes.

Palabras Claves; *Call Center*, procesos, calidad, servicio al cliente.

Abstract

This research focuses on the processes of Telecommunications *Call Center* companies and their effect on the quality of customer service, therefore, the objective is to analyze the processes of these companies and their effect on the quality of customer service, For this, the methodology with a qualitative and quantitative approach is used, of a descriptive type that allows characterizing the quality of customer service through the application of customer surveys and interviews with the heads of Call Center companies.

Once the information has been analyzed, it is determined that the clients are not totally satisfied with the care they receive, mainly with the waiting time to be attended, this is due to the lack of preparation of the staff, ignorance and the complexity of the technological applications that should be used to obtain information or record customer data, causing call queues and call closings, therefore, strategies are proposed with two actions, focused on hiring staff, preparing the advisor and learning the technical part, Which will reduce costs for the company and facilitate the agility of the processes, thus achieving an increase in the satisfaction of the service on the part of the clients.

Keywords; Call Center, processes, quality, customer service.

Introducción

Las empresas *Call Center*, consisten en un centro de llamadas telefónicas a través de la recepción o emisión de información a los clientes las 24 horas del día de manera rápida y concisa, con una atención exclusiva entre el cliente y tele operador o asesor. Se diferencia de un *Contact Center* porque maneja más canales para recibir o enviar información, se utiliza varios medios de comunicación como: teléfono; correo electrónico; fax y la comunicación online, incluida la mensajería instantánea a través de las redes sociales para satisfacer las necesidades de los clientes. (Unitel, s.f)

El tipo de empresas de *Call Center* a estudiar pertenece al sector de Telecomunicaciones pues existen más sectores que usan este servicio para llegar a sus clientes como el sector financiero, sector turístico, comercial y proselitismo. (Arcotel, 2020)

El cliente es eje central de la organización, por lo cual se debe dar prioridad a sus requerimientos. La correcta definición de procesos es vital para brindar un mejor servicio, si los procesos no están definidos podría haber indicadores de productividad y rentabilidad negativos por lo cual la empresa contratante anularía el contrato. (Croxatto, 2005). Muchas veces las empresas *Call Center* no capacitan adecuadamente a sus colaboradores y carecen de conocimientos al momento de ayudar o asesorar al cliente, además la rotación de personal suele ser muy alta. Esto es perjudicial para las empresas de Telecomunicaciones contratantes debido a que la marca pierde credibilidad y valor para los clientes. (Guadarrama, Hualde, & Lopez, 2015)

La era tecnológica ha provocado cambios en el modelo de manera significativa, las personas actualmente no se dedican a una sola labor y no se quedan con el mismo empleo, debido a esto las Industrias han tenido que cambiar su modelo empresarial, entrenando a su personal en diferentes áreas para poder suplir las necesidades de sus clientes y des complicar sus procesos. Para obtener rentabilidad toda empresa debe de tener un control y hacer

seguimiento en todos los procesos que está inmerso el Call Center. (Castro & Ospina, 2016)

Planteamiento del problema

En este momento los servicios de *Call Center* han incrementado por Pandemia debido al COVID-19, algunos de los servicios de Telecomunicaciones han colapsado debido a la modalidad online de trabajo y educación.

Se conoce actualmente que las empresas de *Call Center* son contratadas por grandes empresas de Telecomunicaciones para brindar asesoría, solución de problemas y generar ventas. Tanto como la empresa contratante y la empresa de *Call Center* utilizan indicadores de productividad, satisfacción y rentabilidad.

Existen investigaciones sobre *Call Center* en distintas partes del mundo y tienen características similares sobre el tipo de personal empleado en estos tipo de establecimiento, los trabajadores está conformado principalmente por jóvenes menores de 30 años, otro rasgo común que se percibe a escala internacional es la alta rotación del personal, las causas se atribuyen a diversos factores; la juventud de la mano de obra, la rutina de las actividades laborales, las escasas oportunidades desarrollo profesional, la retribución no competitiva y las grandes presiones en el trabajo.

Para llegar a una situación óptima es importante el análisis y estudio de los procesos que lleva a una satisfacción total por parte del usuario. Entre los resultados esperados se podrá identificar los procesos de las empresas de *Call Center* y la influencia que tienen en la calidad del servicio al cliente, mediante un estudio de procesos de las principales empresas de Telecomunicaciones de Guayaquil y los indicadores de satisfacción por parte de los usuarios.

Formulación del problema

¿Cómo influyen los procesos de los *Call Center* de Telecomunicaciones en el servicio al cliente?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los procesos de las empresas de *Call Center* en Telecomunicaciones y su efecto en la calidad de servicio al cliente.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los principios básicos de la gestión de procesos en calidad del servicio al cliente.
2. Evaluar la gestión de los procesos en las empresas *Call Center* de Telecomunicaciones en Guayaquil y su influencia en la calidad del servicio.
3. Determinar estrategias que permitan garantizar mejoras en los procesos de servicio al cliente de las empresas *Call Center*.

Justificación

Para las empresas de Telecomunicaciones es importante agregarles valor a sus servicios por lo cual contratan empresas *Call Center* con el fin de atender los requerimientos de sus clientes, de esta forma reducir sus costos técnicos y operativos. El presente proyecto permite conocer la importancia de los procesos en las empresas y cómo influye en la calidad de los servicios ofrecidos, además se busca aportar al conocimiento actual y analizar mejoras en procesos con el propósito de brindar una mejor gestión en la empresa y ofrecer calidad en el servicio al cliente.

Un reto que tienen las empresas de *Call Center* de Telecomunicaciones, son las regulaciones emitidas por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) que requieren la identificación de llamadas comerciales y publicitarias realizadas por operadores (Arcotel, 2020). Para ello, generarán un número único para cada sector en base a los parámetros planteados en la normativa, lo cual dificultará la comunicación con algunos clientes al momento de llamar debido a que algunas personas lo confunden con ventas o activación de servicios directamente y no dan una correcta solución de problemas, perdiendo comunicación parcialmente.

El desarrollo de procesos y procedimientos tendrá como fin gestionar las actividades diarias, basándose en lineamientos de los objetivos empresariales de manera que aumente la eficiencia, eficacia y competitividad de las empresas de *Call Center*.

Alcance o tipo de investigación

El presente proyecto es de carácter exploratorio debido a que se indagará mediante teorías de procesos y su aplicación en servicio al cliente, también de carácter descriptivo para detallar la importancia de los procesos, plantear soluciones estratégicas e identificar oportunidades para mejorar resultados.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 La gestión de procesos

Los procesos se consideran actualmente la base operativa de la mayoría de las organizaciones y se ha ido convirtiendo gradualmente en la base estructural de las empresas. Debido a la globalización creciente y cambios tecnológicos, los procesos están sometidos a constantes cambios, los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones por lo cual las empresas buscan responder a estas demandas.

Están sometidos a revisiones sus procesos para responder a dos motivos distintos; todo proceso es mejorable en sí mismo (aumentar su rendimiento en aspectos de la productividad o disminución de defectos) y la adaptación de los procesos a los requisitos cambiantes de mercados (clientes, nuevas tecnologías). Si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería de sus procesos. (Zaratiegui, 1999)

La autora concuerda que los procesos son vitales para determinar el éxito de cualquier empresa, siempre deben estar en constante revisión para ajustarlos o cambiarlos de acorde a las necesidades del mercado.

1.1.1 Tipos de proceso

Se pueden clasificar en cuatro procesos según (Pérez Fernandez de Velasco, 2009) en:

- **Procesos operativos.** - Son aquellos que combinan y transforman recursos para obtener productos o brindar servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes, aportando un alto valor agregado. Son todos

esos procesos que se puede implementar para para lograr los objetivos de la empresa.

- Procesos de apoyo. - Son aquellos proporcionados por las personas y los recursos físicos, necesarios para el proceso conforme los requisitos de sus clientes internos, pueden incluir los procesos de; selección y contratación; promoción interna; integración; comunicación interna; desarrollo de las personas y evaluación de las personas.

- Procesos de gestión y dirección. - Este proceso funciona recogiendo datos del resto de los procesos y analizarlos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos con información comprensible y fiable, trata de evaluar el desempeño en la aplicación de métodos anteriores, si estos son factibles o no.

Todas las empresas deben fijar el personal designado a cada área, a su vez los colaboradores deben conocer los departamentos a los que pertenecen, para poder dirigirse en caso de un problema o solicitud.

1.1.2 Cadena de Valor

Es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de mejorar y valorizar un producto o un servicio exitoso, es aplicable a todas las empresa, asociaciones u organizaciones creadora de valores, deseosas de mejorar su competitividad y lograr sus objetivos, se basan en la cadena de valor.

La cadena de valor permite que las organizaciones interesadas analicen el conjunto de sus actividades y con el fin de mejorar al máximo cada etapa para construir y optimizar una ventaja competitiva de la cadena de valor. Además, es una herramienta de estrategias de negocios muy preciada en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio de mercado.

1.1.3 Principios de la gestión de calidad por procesos

Calidad significa mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y sus actividades. Debe estar pendiente de las necesidades de los clientes, quejas o muestras insatisfacción. Al planificar, depurar y monitorear los flujos de trabajo, incrementara las capacidades organizativas y desempeño. Existen 8 principios y son;

- Enfoque al cliente. – Los clientes son el punto clave de todas las empresas, por lo tanto, se debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes satisfaciendo los requisitos de los clientes.
- Liderazgo. - Los líderes son la unidad de orientación de las empresas, deben contar con un ambiente interno, involucrarse con el personal.
- Compromiso del personal. - El personal, es parte vital de las empresas y si está comprometido con los objetivos de la empresa, eso habla bien de la empresa.
- Enfoque a procesos. – Si se realiza correctamente las actividades, el resultado deseado se alcanza más eficientemente los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque a la gestión. – Se debe identificar, analizar y gestionar los procesos relacionados como un sistema, pues estos contribuyen a la eficacia y eficiencia de las empresas
- Mejora continua. – Un punto clave de las empresas es seguir innovando y reestructurándose para lograr una satisfacción total de los clientes.
- Toma de decisiones basada en hechos. - Las decisiones deben basarse en el de la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. – Mantener relaciones empresariales aumenta la capacidad de crear valor, es una relación beneficiosa para ambas partes. (Escuela Europea de Excelencia, 2017)

Para la autora es importante conocer los principios de la gestión de calidad en base a que el presente estudio tiene como objetivo identificar como afecta al producto final que en este caso es el servicio al cliente.

1.2 Calidad del servicio

La calidad del servicio es una herramienta de ventas y una ventaja comparativa a largo plazo. De hecho, muchas veces, esta es la única ventaja que pueden obtener las organizaciones que operan en la economía de servicios principalmente por que ofrecen los mismos servicios (Tschohl, 2008)

La calidad se refiere no solo a los productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos relacionados con estos productos o servicios. La calidad atraviesa todas las etapas de las actividades de la empresa, es decir, atraviesa todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, ventas y mantenimiento de los productos o servicio. (Duque & Jair, 2005)

1.2.1. Calidad en las relaciones comerciales

Los clientes tienen expectativas altas sobre la calidad del servicio al cliente, esta información sobre la empresa puede construir un factor de diferenciación en el mercado y con su competencia. Las empresas que satisfagan las expectativas del cliente serán consideradas como eficientes y de mejor calidad. Las actitudes que forman los pilares de la calidad en servicio al cliente son;

- Interés amistoso. - Va más allá de un trato cordial, el cliente debe sentirse escuchado por parte de la empresa, no solo por el interés comercial, sino la capacidad para resolver las dudas.

- Flexibilidad. - Hay respuestas que deben evitarse como “no” o “no se puede” se debe resolver el problema y ofrecer una solución alternativa, se debe aplicar la capacidad de persuasión.

- Eficacia. - La eficacia puede ser medida en dos niveles; nivel de Negocio y nivel personal. En nivel de negocio se refiere a que el personal ayudará a solventar sus problemas y tendrá continuidad en el proceso mientras que a nivel personal se refiere a la reacción ante situaciones, no ponerse a la defensiva.

- Respuesta. - Se debe ofrecer soluciones reales, las promesas falsas son la peor solución debido a que los clientes no hacen distinciones del error y ellos desean que la respuesta sea satisfactoria y resuelva sus requerimientos.

- Empatía. - Para lograrlo el cliente debe lograr su objetivo y la empresa el suyo, son los aliados de la relación comercial y beneficio mutuo, se debe basar en el respeto mutuo, ponerse en su lugar y la confianza debido a que un cliente satisfecho volverá a comprar y se fortalecerá el vínculo con la empresa.

- La escucha y el silencio. - El silencio es parte fundamental de la escucha, consiste en una breve pausa después de que comenta sus dudas o problemas, se da apertura a que el cliente pueda realizar una ampliación de la información. (Couso, 2005)

Tener en cuenta los pilares que conforman la calidad en el servicio al cliente es importante para determinar en la investigación si se está aplicando en la empresa y logre la satisfacción total de los clientes.

1.2.2. Expectativas de los clientes

Los clientes son personas que tiene varias carencias, necesidades y deseos que pueden ser reales o imaginarios, inducidos por los medios publicitarios; por el medio ambiente; la cultura; las nuevas tendencias. El progreso acelerado de la tecnología y la innovación, ha llevado en repetidas ocasiones a los clientes a realizar adquisiciones permanentes (Armstrong & Kotler, 2013)

Los proveedores de productos y servicios deben darse cuenta de que las decisiones de los clientes sobre la calidad de los productos o servicios se basan en sus percepciones del valor obtenido, es decir, el valor, la atribución o el valor relacionados. Cuando los clientes se beneficien de la transacción, tendrán un sentido de valor que puede ser relativo, dado que los juicios de valor emitidos por ellos están relacionados con experiencias pasadas, requisitos, deseos, necesidades y expectativas, tienen un cierto grado de complejidad. (Summers, 2006)

La autora considera que la perspectiva de los clientes es importante por que de ellos depende el éxito o fracaso tanto de productos como servicios, comprender sus necesidades y satisfacerlas debe ser una de las actividades principales de las empresas.

1.2.3 Servicio al Cliente

Actualmente el mejor tipo de publicidad para una marca son los comentarios positivos sobre la experiencia que han tenido en la calidad de servicio, este tipo de publicidad hoy en día es más fuerte y no requiere de presupuesto a través de medios publicitarios. Muchas veces para las personas la mejor referencia de un producto o servicio es preguntarle a alguien más su experiencia con la empresa.

Según (Llanos, 2015) existe una notoria diferencia entre la atención al cliente de una pequeña empresa y el servicio de una gran empresa, así como también existen diferencias entre las personas que prestan servicios de una ciudad a otra y de un país a otro. La autora pone como ejemplo a Colombia debido a que las personas de ese país son conocidos como personas amigables, con facilidad de la palabra, carismáticos y convincentes, por ello hace notar la diferencia en la atención al cliente entre ambos países, que se debe a la cultura y la calidad en la atención al cliente de quienes ofertan los servicios, aun mas cuando son intangibles.

En el servicio al cliente existe un alto componente de intangibilidad cuando hablamos de calidad, confianza y riesgo percibido por el cliente. Los clientes juzgan en calidad basándose en el tipo de sus relaciones con quién los atienden directamente, toda acción comercial implica una relación de confianza entre proveedor y cliente, esta relación por su naturaleza es subjetiva, un descuido de la empresa podría llevar a la ruptura de la fidelidad del cliente, no solo es un cliente menos, también se obtiene una imagen negativa de la empresa y elimina probabilidad de adquirir un producto o servicio.

Además, no depende solo de la persona que realiza el trabajo de atención al cliente, sino de todo el personal de la empresa que debe tener como objetivo en común; ofrecer un buen el servicio al cliente que determinar el éxito o el fracaso de la empresa (Couso, 2005)

El servicio al cliente de cada empresa determinará la compra del cliente, si recibe un buen servicio existirá una frecuencia de compra y fidelización por parte del cliente, ya que cumple con sus expectativas y puede recomendar el producto o servicios por el valor percibido.

1.3 Empresas de *Call Center* en el sector de Telecomunicaciones

Las Telecomunicaciones es uno de los sectores más dinámicos que inciden en las actividades humanas. Entre los servicios que ofrece un *Call Center* de comunicaciones y su diversidad podría requerirse mayor o menor capacitación de su personal y de la tecnología utilizada, un *Call Center* que se dedica el servicio de transmisión de datos debe realizar monitoreos del área con el fin de asegurar que el cliente siempre disponga del servicio, detectar si existe la desconexión del servicio, coordinar con las diferentes áreas encargadas de solucionar el problema, notificar al cliente si existe a una falla no detectable, mantener al tanto de la gestión al usuario y finalmente una vez solucionado el inconveniente, se debe realizar pruebas que confirmen que el servicio ha sido restablecido.

El área de *Call Center* de Telecomunicaciones varía entre niveles, el primer nivel trata de la recepción de los requerimientos e incidentes que se reportan a través del teléfono en un esquema de 24/7, 7 días a la semana por 24 horas en los 365 días del año. El segundo nivel efectúa tareas que requieren de soporte en sitio y el tercer nivel realiza funciones de administración y mantenimiento de la plataforma tecnológica y control de proveedores los dos primeros niveles. (Monar, 2012)

El *Call Center* está formado por un sistema automatizado llamadas que integra voz, datos y personal especializado en atención al cliente, denominados agentes telefónicos operadores telefónicos. Dependiendo del origen de las llamadas se pueden definir tres tipos de *Call Center*: aquellos que realizan exclusivamente llamadas o aquellos que realizan llamadas y finalmente la combinación de ambos aquellos que reciben y realizan llamadas (Monar, 2012)

Las empresas de *Call Center* son empresas independientes que prestan sus servicios a grandes empresas, las cuales no pueden cubrir la demanda

de clientes y para llegar a ellos contratan empresas de Call Center que les ayude a brindar ayuda de primera necesidad.

1.3.1 Ámbitos relacionados con los *Call Center*

Los bienes que producen los *Call Center* tienen un valor de uso para los bancos, Telecomunicaciones, comercio, etc. En el siglo actual según (Orozco, 2015) la estructura está conformada por cinco ámbitos que interactúan entre sí. Los niveles de influencia relacionadas a la actividad de los *Call Center* son:

- Trabajo. – El flujo de trabajo en un *Call Center* puede ser dividido en dos etapas; la primera tiene que ver con la gestión de información – negociación y la segunda se relaciona con la cantidad de recursos comprometidos en la actividad y el costo requerido para aquello. Un proceso de producción, es el área gerencial – administrativa la cual proporciona parámetros de calidad y metas fijados para el cumplimiento de los objetivos.

- Mercado. - Los *Call Center* funcionan como un canal de distribución o comercialización de las organizaciones, es un medio de interacción directa entre la empresa y sus potenciales clientes. Lo cual permite llevar a relaciones individualizadas, pero de forma masiva e inmediata en el tiempo debido a su alcance.

- Tercerización. - Es cuando la empresa contrata otra empresa especializada en actividades de gestión telefónica, con el fin de llegar a todos sus clientes y reducir costos.

- Tecnología. - Se dio lugar a la tecnología digital en el siglo XXI, se amplió el canal de comunicación con los usuarios. La cual va incrementando con el tiempo por lo cual las empresas y personas deben adaptarse.

1.3.2 Organigrama estructural de una empresa *Call Center*

La gestión de un *Call Center* es una labor que requiere dedicación, además se necesita empleados calificados y áreas de apoyo para llevar a cabo las actividades. Según (Formación GCC, 2020) la estructura del *Call Center* se puede dividir en tres aspectos principales; Área de operaciones; área de apoyo y área comercial.

Tabla 1

Los 3 aspectos principales de un Call Center

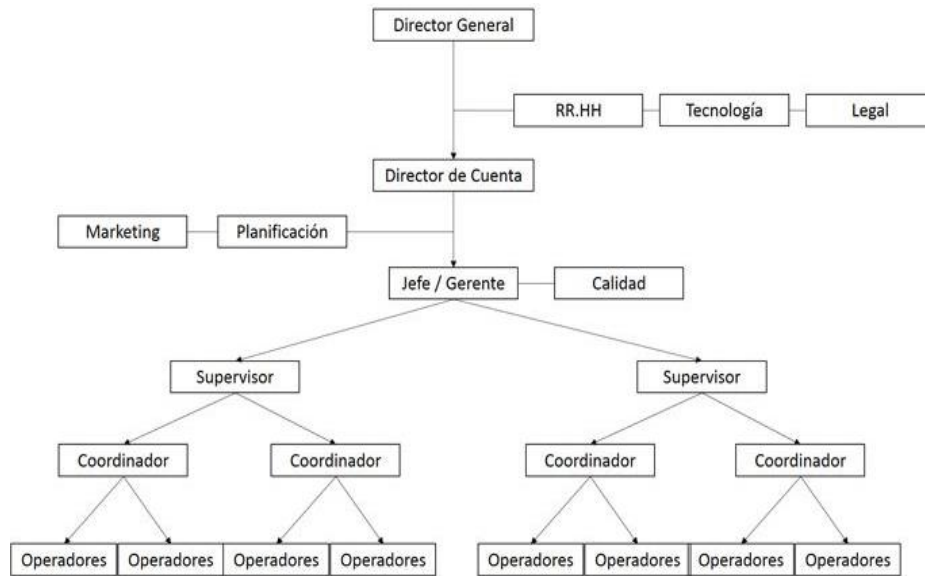
Área de Operaciones	Área de Apoyo	Área Comercial
Ejecutivos de atención cliente, Teleoperadores.	Departamento de Recursos Humanos	Director General
Coordinadores de Servicios	Departamento de Tecnología	Gerente comercial
Supervisor de Servicio	Planificación y Desarrollo	Gerente de Productos
Jefe de Departamento Gerentes	Departamento de Calidad	Ejecutivo de Cuentas
Director de Cuentas	Departamento Legal	-
Director General	Departamento Medico	-

Nota. – La tabla representa las áreas principales y los departamentos que lo conforman. Tomado del sitio web: Formaciongcc.com

Es importante que las empresas cuenten con las áreas comercial, áreas de apoyo y áreas operativas debido a que se establecen funciones y responsables. El área operativa es la parte donde se realizan acciones de la empresa y ofertar producto o servicio, se relaciona a su vez con el área de apoyo que son las acciones que colaboran con el cumplimiento de las actividades de la empresa y el área comercial son las que despliegan las estrategias de venta o planes de mercadotecnia, todos se relacionan para cumplir con los objetivos de las empresas.

Figura 1

Organigrama de un Call Center



Nota. La imagen representa el organigrama y sus divisiones por departamento. Tomado del sitio web Formaciongcc.

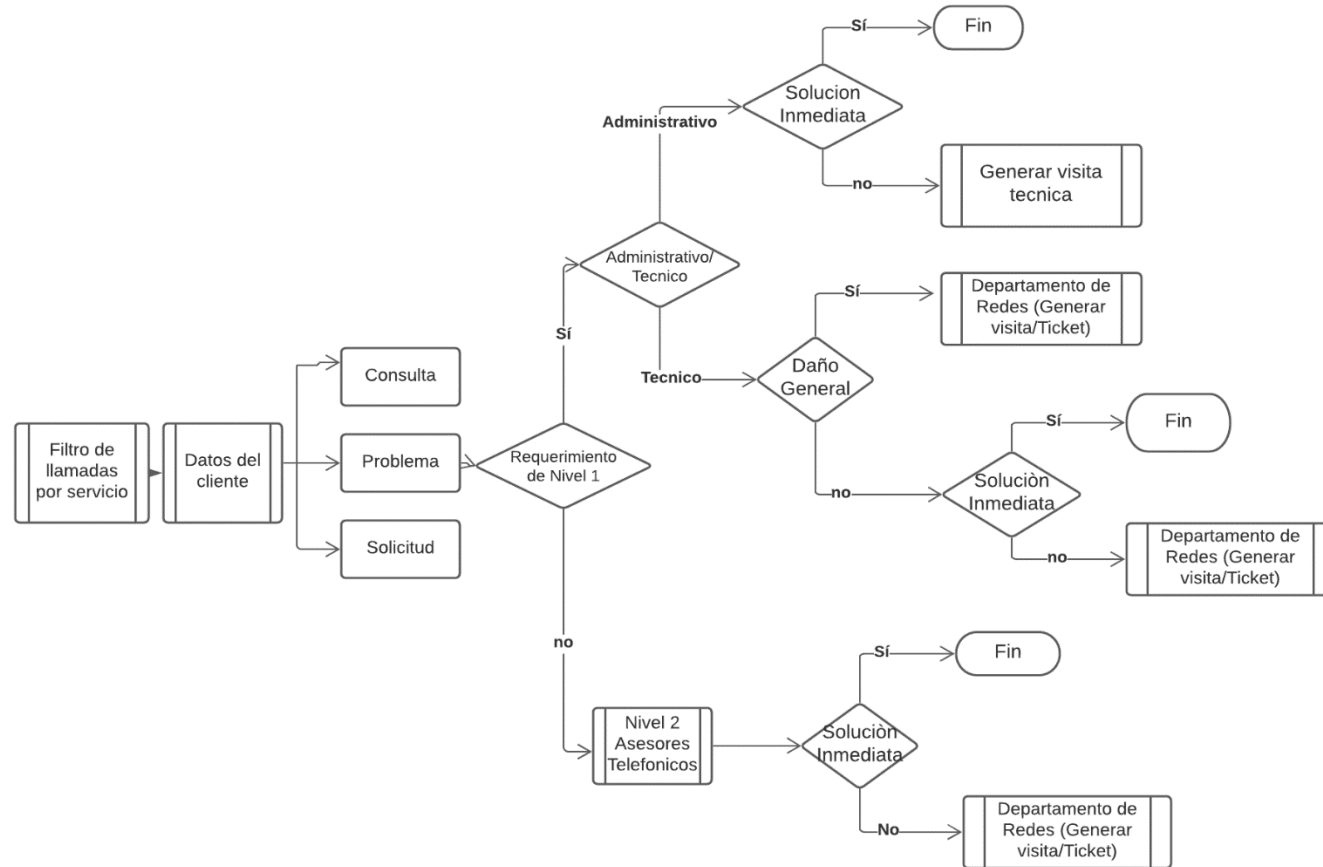
Tener un organigrama ayudara a definir con precisión el papel que debe desempeñar cada miembro del equipo de trabajo. Por lo tanto, el organigrama evitará la superposición de roles y responsabilidades, permitiendo que cada miembro del equipo se concentre en el rol específico para el que fue contratado.

1.3.3 Procesos internos de recepción de llamadas

Los procesos internos que maneja cada empresa pueden variar según las necesidades de cada empresa, es una estructura gráfica, que organiza el primer contacto con el cliente, desde que comenzó la comunicación y cómo evoluciona la interacción hasta que culmina la atención del servicio, también ayuda a consolidar información e incluso optimizar las tareas del equipo. En los *Call Center* se puede filtrar el tipo de llamadas que atenderá o requerimientos dependiendo del departamento al que pertenezca.

Figura 2

Flujo de trabajo de una empresa Call Center



Nota. - El diagrama representa el proceso a gestionar por cada llamada y los filtros para ser derivados a los departamentos o solución de problemas. Tomado de procesos internos de las empresas de *Call Center* para resolución de problemas

La tipificación de los procesos permite definir palmariamente los objetivos, orientando los procesos en base a la calidad, satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Un proceso define responsabilidades y actores principales en cada proceso, adicionalmente los diagramas de procesos facilitan la interpretación de las actividades de forma visual exponiendo cada una de las tareas y la secuencia de las mismas para aplicación correcta de los procesos.

1.3.4 *Customer Relationship Management (CRM)* aplicado en empresas *Call Center*

El CRM¹ o gestión de la relación con el cliente, se utiliza en el sector empresarial con la finalidad de optimizar la atención al cliente, desarrollar la fuerza de ventas y proporcionar herramientas estadísticas y de seguimiento de clientes con fines de marketing y gestión de datos, además de permitirnos mejorar la calidad de nuestra relación con los clientes.

Esta herramienta se ha vuelto indispensable en la mayoría de las empresas debido a que permite guardar información precisa, lo que permite personalizar las interacciones para fidelizar con la empresa.

Para muchas organizaciones, el CRM solo trata de implementar aplicaciones en empresas de *Call Center*, pero es mucho más que eso, es donde se involucra al cliente a pesar de la distancia, siendo la cara principal de la empresa, aunque el operador del *Call Center* no mantenga alguna relación cotidiana con el cliente.

Incluso si el cliente llamara a diario, es muy poco probable que hable con el mismo agente del *Call Center* y si por algunas circunstancias el cliente

¹ CRM. – Son siglas en ingles de Customer Relationship Management, es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

llegara a conocer a un agente del centro de llamadas seria por otros medios alternos. (Peel & Gancarz, 2002).

Una muestra de la mezcla de tecnologías diversas aplicadas junto a una estrategia de Call Center, se da con la aplicación de CRM que mejora las posibilidades ayuda a las mejoras en el servicio, por ejemplo;

- **Confiabilidad.** - La calidad del servicio muchas veces depende de la agilidad que esta soportada en el sistema, y debido a ello tiene mayores garantías de lograr los resultados esperados y previstos, y con ello obtener la satisfacción a sus necesidades.

- **Capacidad de respuesta.** - Los tiempos de espera y cola de llamadas² mejoran, reduciendo considerablemente pérdidas de tiempo de forma eficaz.

- **Accesibilidad.** - Un asesor telefónico puede atender a un cliente y brindarle información por sí solo.

- **Credibilidad.** - La información se vuelve más sólida, ordenada y estructurada y por ello más creíble y válida para el cliente, lo que mejora la percepción y las relaciones del cliente con la marca.

- **Conocimiento del cliente.** - Con el CRM implementado dentro de la gestión telefónica se vuelve más sencillo porque evita el proceso de presentación con cada llamada realizada por el cliente, debido a que contiene la información vital como; antecedentes de reclamos, valores a pagar, detalles de servicio, lo que mejora su percepción del servicio. (Muñoz & Yuquilima, 2017)

² Cola de llamadas. - Cuando se registra un gran número de llamadas y no hay bastantes trabajadores para gestionarlas las llamadas.

La importancia de aplicar tecnologías en las empresas es significativa por que se puede brindar una mayor capacidad de respuesta y accesibilidad.

1.4 Aspectos legales

1.4.1 Ley Orgánica de defensa del consumidor

Las personas tienen derechos y obligaciones que se adquiere al comprar productos o servicios en cualquier organización comercial o plataforma de venta online por lo cual existen leyes de protección y defensa, así mismo como sus obligaciones. Si las personas comprenden sus derechos le permite utilizarlos activamente al establecer relaciones con los proveedores.

En el Instituto Ecuatoriano de Normalización, existen artículos que defienden al consumidor y así mismo lo obliga a cumplir con sus obligaciones que fueron dictadas por la Presidencia de la República del Ecuador en su decreto ejecutivo 1314.

Referente al Art. 4.- Derechos del Consumidor, indica que;

El cliente tiene derecho a obtener información clara, precisa y completa para evitar inconvenientes que puedan surgir en el futuro. Dentro de las obligaciones con los clientes, señala que se debe mantener una relación plena, sincera, libre de abuso por parte del proveedor.

También indica que se debe proteger a los clientes de la publicidad engañosa o desmedida, menciona que si existen defectos o daños causados por una mala calidad del servicio deben ser compensados, las empresas deben tener un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

En el Art. 27.- Servicios Profesionales, señala que; En cuanto a los servicios profesionales, se ha determinado que los profesionales tienen la obligación de atender a los clientes y trabajar de forma ética y profesional.

Es necesario que el proveedor le haga entender al cliente el valor o costo del producto o servicio brindado, y ver si está de acuerdo en acceder a él, este es un proceso obligatorio llamado información básica. También se establece que todas las personas que comercializan productos o servicios tienen la responsabilidad de trabajar de manera ética, brindar un trato amigable, agilidad y brindar un ambiente agradable, entre otras cualidades. (Presidencia de la Republica, 2001)

1.4.2 Ley Orgánica de Telecomunicaciones

El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, junto con la Dirección de Regulación y Control de Telecomunicaciones, anunciaron una política que permitirá la identificación de las llamadas realizadas a clientes del servicio móvil avanzado (SMA) con fines informativos, venta directa, comerciales. A partir de ahora, los ciudadanos podrán identificar claramente el origen de las llamadas entrantes y decidir si responderlas, para evitar recibir información engañosa que los usuarios no necesitan. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018).

CAPITULO 2: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Enfoque de la Investigación

El proyecto tiene un enfoque mixto; cualitativo debido a que se basa en una lógica y proceso inductivo que va de lo más particular a lo general, permitiendo realizar entrevistas, analizar los datos obtenidos, comprender la importancia del servicio al cliente y analizar los factores que pueden incidir en la calidad, basándose en datos no estandarizados por lo cual da apertura a conocer las interacciones entre empresa – clientes. Finalmente, el enfoque cuantitativo permite medir el nivel de percepción respecto a la calidad de servicio en las empresas de *Call Center* y sus experiencias al ser atendidos por los asesores.

2.2 Tipo y métodos de Investigación

La investigación es de carácter descriptivo con el fin de identificar la situación actual sobre la calidad en los servicios de *Call Center*, así detallar la importancia de los procesos, plantear soluciones estratégicas y mostrar dimensiones de un suceso, comunidad o situación que pueda analizarse.

El método a implementar es deductivo, debido a que permite conocer cómo se manejan las empresas *Call Center* en otros países para poder luego determinar la situación actual en el Ecuador con respecto a la calidad de servicio al cliente.

2.3 Técnicas e Instrumentos

Para el estudio de este proyecto se implementará técnicas como; entrevistas, encuestas y diagrama de Ishikawa, que sirvan para describir y analizar la percepción de los clientes y su satisfacción que tienen con las empresas de *Call Center*.

Las encuestas se enfocan al público en general que tenga contratado servicios con las principales empresas de Telecomunicaciones del servicio de internet fijo, para medir la percepción de los clientes al comunicarse con personal de *Call Center* y las entrevistas se realizara a supervisores de *Call Center* que haya o estén laborando actualmente y el diagrama de Ishikawa ayudara a determinar si existen falencias en los procesos, que los provoca y como contrarrestarlos.

Encuesta

En las encuestas se determinará la cantidad de individuos que conformarán el estudio, con el fin de obtener datos representativos y aleatorios que permitan conocer la percepción de los clientes referente a las empresas de *Call Center*.

Las encuestas tienen como objetivo los habitantes de la ciudad de Guayaquil, que tengan contratado el servicio de internet fijo con empresas de mayor participación en el mercado de Telecomunicaciones de la ciudad como; Conecel, Megadatos S.A, Setel S.A, CNT EP, Punto Net.

Entrevista

La entrevista es un intercambio verbal que permite reunir datos, siendo una interacción mutua que tiene como finalidad el intercambio de información. Por ende, se ha realizado un modelo de entrevista enfocado a jefes, administradores y supervisores de empresas de *Call Center* del sector de Telecomunicaciones del servicio de internet fijo.

Se toma en cuenta al personal de empresas medianas constituidas en la Superintendencia de Compañías de Guayaquil, con el objetivo de recopilar información relevante y opiniones de su percepción de la calidad o procesos que influyen en sus operaciones, mediante preguntas abiertas, las cuales

permiten conocer los esfuerzos internos de las empresas por satisfacer a los clientes.

Población y Muestra

El cuestionario esta formulado por 12 preguntas basadas en la escala de Likert y opción múltiple, el objetivo es conocer acerca de su relación o experiencia cuando se han comunicado con las empresas de *Call Center* al tener inconvenientes en el servicio de internet fijo.

Según EI (ENEMDU, 2020) el cantón Guayaquil a diciembre del 2020 cuenta con 2'977.180 de habitantes

Tabla 2
Población de la ciudad de Guayaquil por genero

Sexo	Habitantes
Hombre	1'403.215
Mujer	1'573.965
Total de habitantes	2'977.180

Nota. - La tabla refleja el resumen de los habitantes en la ciudad de Guayaquil. Tomado de ENEMDU, elaboración propia.

De los 2'977.180 habitantes de Guayaquil se toma una muestra de la Población Económicamente Activa (personas que tienen trabajo formal e informal) dando un total de 1'247.464 personas. Esto se debe a la facilidad que tiene este grupo de personas al contar con un trabajo les permite contratar servicios, ya sea con la finalidad de; estudios, teletrabajo o diversión.

Como muestra para el estudio se toma la Población Económicamente Activa de Guayaquil con un rango de edades entre 25 a 40 años dando una muestra de 549.290 personas.

La fórmula para calcularla muestra es:

$$n = \frac{z^2 N p}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N= Población total o universo.
- z= Porcentaje de fiabilidad.
- p= Probabilidad de ocurrencia.
- q= Probabilidad de no ocurrencia.
- e= Error de muestreo.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 549.290 * 50\%}{(0.05)(0.05)(549.90-1) + (1.96)^2 * 50\% * 50\%} = 385$$

Para calcular el tamaño de la muestra se escoge la población de 549.290, con un porcentaje de fiabilidad de 95% o 1.96, con un error de muestreo de 5% y la probabilidad de no ocurrencia y de ocurrencia del 50% dando así un total de personas a encuestar de 385 personas.

2.4 Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 3

Cuadro de operacionalización con variable dependiente e independiente

Variable	Tipo	Definición	Dimensiones	Técnica de medición
Los procesos de gestión de los Call Center	Variable Independiente	Los procesos son la base operativa de la mayoría de las organizaciones.	Área de Operación Área de Apoyo Área Comercial	Revisión de la literatura Entrevista, con personal de gerencia o jefaturas de Call Center
Atención al client	Variable Dependiente	La atención al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de compra	Satisfacción del servicio Credibilidad Capacidad de respuesta	Encuestas de satisfacción al cliente y Entrevistas al personal de gerencia o jefaturas de Call Center

Nota. - En la tabla se refleja la relación de las variables dependiente e independientes de la investigación. Elaborado por la autora .

CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DESARROLLO

CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DESARROLLO

3.1 El Servicio al cliente en los *Call Center*

Minimizar los incidentes en el servicio al cliente asegurará que las empresas estén más cerca de lograr sus objetivos y que perduren en el mercado. Al monitorear la satisfacción del cliente, se debe ser capaz de identificar problemas y dar respuesta. Una buena percepción del usuario de la atención en el *Call Center* permitirá una mejor rentabilidad a la empresa, debido a que puede llegar a obtener más contratos o mayor número de asignaciones de campañas por parte de la empresa de Telecomunicaciones, de lo contrario, si no puede resolver el problema de atención y maximizar sus recursos, tendrá una mala percepción que puede significar la salida de la empresa de la competencia.

3.2 Los procesos en los *Call Center*

Las empresas *Call Center* son empresas privadas, estas empresas se rigen al modelo de servicio de cada empresa de Telecomunicaciones contratante. Si la empresa *Call Center* incumple con su modelo, se procede a dar amonestaciones económicas e incluso la reducción de campañas por servicio, otorgándose las a la competencia. Por ende, el servicio que ofrecen debe ser óptimo.

Todas las empresas de *Call Center* se rigen al manual de procedimientos de las empresas contratantes de Telecomunicaciones, el cual puede variar dependiendo a la empresa a la cual presten servicios, el manual consta las actividades a realizar y los responsables de cada una de ellas, se enumeran los procedimientos y *scripts*³ del servicio de acuerdo a la prioridad de cada

³ Scripts. - Es una palabra en inglés que se traduce como "guion" es una herramienta en donde se establece el flujo y la secuencia de una llamada.

campana, el desarrollo de estos procedimientos se los considera a las actividades generales a realizar.

Tabla 4

Procedimientos generales de una llamada

I Actividad	Procedimiento	Responsable	Observaciones
1 Realizar saludo	1) El asesor debe brindar el script establecido para la campana	Operador Call Center	Tomar la llamada tiempo máximo de 3 segundos
2 Indagar al cliente y tiempo de espera	1) El asesor debe indagar al cliente 2) El asesor debe solicitar tiempo de espera para solicitar la información en el CRM o aplicativos. 3) El asesor debe retomar la llamada	Operador Call Center	Si la búsqueda demora, más de 10 segundos informar el estado de la gestión obligatoriamente. Si pasa de 1 minuto la búsqueda el asesor debe retomar la llamada y pedir más tiempo, máximo 3 veces.
3 Indicaciones tomar notas	El asesor debe brindar el script establecido para campana	Operador de Call Center	
4 Indicar script despedida	Informar el Script de Despedida	Operador Call Center	

Nota. - La tabla representa la estructura básica de una llamada, desde su apertura hasta su cierre. Tomado del Manual de procedimientos Gestión de Información a través del *Call Center* de CNT EP de Guía Telefónica. (2015)

Los procesos deben ser medidos en su mayoría, cada uno posee un objetivo definido en el cual se espera un resultado dado. En el caso de las empresas de *Call Center* se rige por la empresa que la contrata, la información del script puede variar por la empresa de Telecomunicaciones, pero la estructura para manejar las llamadas es similar, es una base o guía para el asesor.

Al final del día el departamento de calidad evalúa el cumplimiento del mismo y si no se cumple en el formato establecido se envía una retroalimentación al asesor y si incurre varias veces, la sanción es monetaria, el mismo procedimiento de control de calidad con su departamento externo lo realiza la empresa de Telecomunicaciones contratante, si existe incumplimiento de scripts, falta de información o información incorrecta se realiza una sanción monetaria al Call Center.

3.2.1 Tiempo del asesor

El servicio opera 24 horas al día con tres turnos; el primer turno va desde las 7:00 h - 15:00 h, el segundo turno va desde las 15:00 h - 23:00 h y el tercer turno va desde las 23:00 h - 7:00 h, el cual incluye 30 minutos de descanso, el asesor debe distribuir adecuadamente su tiempo, debido a que también incluye sus 15 minutos para ir al baño y cada vez que se mueve de su estación, el lapso de tiempo es obligatorio, el asesor lo puede usar ya sea para; comer, descansar o ir al baño pero debe marcar en la computadora la ausencia para que no lleguen llamadas a esa estación.

El personal usualmente no puede tardar en las llamadas por cliente, tienen un límite de 507 segundos (8.45 minutos) si tarda ocasiona cola de llamadas entrantes y no se podrá dar una oportuna atención.

Figura 3

Tiempo y actividades a realizadas en llamada

	Actividad	Tiempo
Bienvenida al cliente	Saludar al cliente/solicitar datos	6
	Introducir datos en el sistema	8
	Solicitar información sobre daño o queja	50
Analizar consulta	Confirmar necesidades del cliente	20
	Realizar preguntas con respecto al servicio	12
	Analizar consulta en aplicativo CRM	20
Solución de la consulta	Brindar solución	180
	Analizar el estado comercial del cliente	10
	Ofrecer alternativas de solución	80
	Registrar datos en el CRM	10
	Generar ticket de atención	12
	Solicitar números de contacto	11
	Entregar número de ticket	8
	Escalar casos a reparaciones	14
	Preguntar alguna duda adicional	11
	Resolver duda adicional	12
Despedida del cliente	Indicar la transferencia a una encuesta de satisfacción	5
Cierre del servicio	Enviar reporte Técnico	20
	Culminar registros de consulta	18
	Total de tiempo estimado	507

Nota. - La tabla indica los segundos máximos que el asesor puede tomarse para atender las llamadas. Tomado de la "Propuesta de mejora en los procesos del área de *Call Center* técnico de una empresa de Telecomunicaciones" (2015).

Al Analizar la información obtenida se puede identificar que el tiempo en un *Call Center* es muy importante, sus procesos son muy estrictos con respecto a los asesores y el tiempo de sus turnos, el asesor trabaja bajo presión, lo cual puede influir en la rotación u hostigamiento laboral, hoy en día la estabilidad emocional y laboral es importante, pero si el asesor no se siente bien, no va a estar en todas sus capacidades, se va a sentir incomodo por no atender sus necesidades fisiológicas.

3.3 Perfil y cargo del asesor de Call Center

Para los empleadores o reclutadores de Recursos Humanos de los *Call Center* es importante que el asesor cumpla ciertas destrezas, habilidades y conocimientos que le permita desempeñarse eficientemente en el cargo. Usualmente contratan personal joven desde los 18 años.

Los aspirantes pasan por un proceso de selección en el cual reciben un curso sobre los servicios de la empresa de Telecomunicaciones y debe dar un examen de conocimientos para aprobarlo, una vez aprobado el curso pasan a otro proceso, en el cual se realizan pruebas médicas que busca evaluar el estado de los oídos de la persona debido a que usaran diademas telefónicas a diario, dependiendo de los resultados obtenidos la empresa se los contrata bajo un periodo de prueba de 3 meses, una vez transcurrido el periodo de prueba, se evalúa el rendimiento del asesor y se procede a firmar contrato laboral con el *Call Center*.

Tabla 5

Descripción del cargo del asesor Call Center.

Concepción	Detalle
Nombre del cargo	Asesor <i>Call Center</i> / Operador telefónico
Área de adscripción	Área de Gestión Telefónica
Función Genérica	Mantener contacto directo con los clientes, por lo cual su función debe estar alineada con la satisfacción del usuario
Funciones Específicas	<p>Recibir llamadas.</p> <p>Realizar procesos comerciales/rentabilización</p> <p>Cerrar ventas e ingresar al sistema la gestión realizada.</p> <p>Brindar soluciones a los requerimientos del cliente</p>
Funciones del cargo	<p>Educación: Mínimo bachillerato</p> <p>Perfil: Trabajo bajo presión, facilidad de la palabra y disponibilidad de tiempo.</p> <p>Sexo: Indistinto / Edad: 18 – 45 años</p> <p>Experiencia: 6 meses en actividades similares</p>

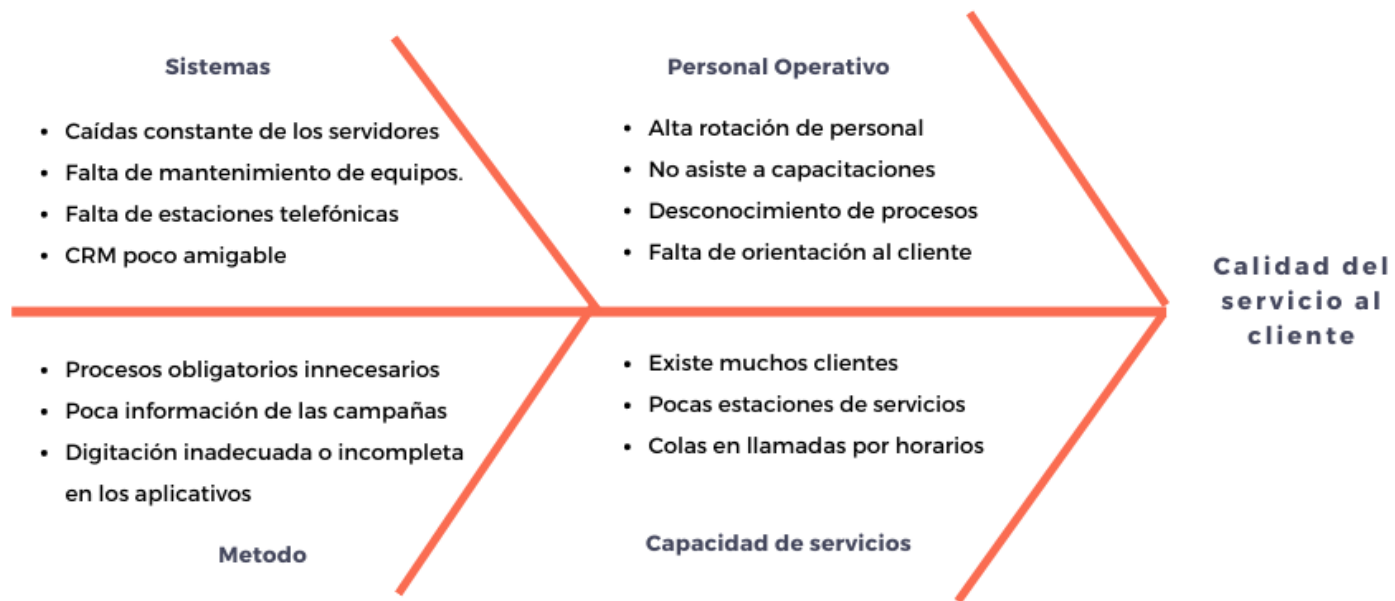
Nota. - En la tabla se detalla el perfil del asesor y las actividades a desempeñar. Tomado de "Propuesta de optimización del servicio al cliente en las empresas de *Call Center* en la ciudad de Guayaquil". (2017).

3.4 Diagrama de Ishikawa

Para poder realizar el diagrama se tomó en cuenta material de investigación y entrevistas a los jefes de distintos *Call Center* en Guayaquil. En el diagrama causa-efecto se considera cuatro aspectos relevantes que influyen en el tiempo de espera y de atención.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa

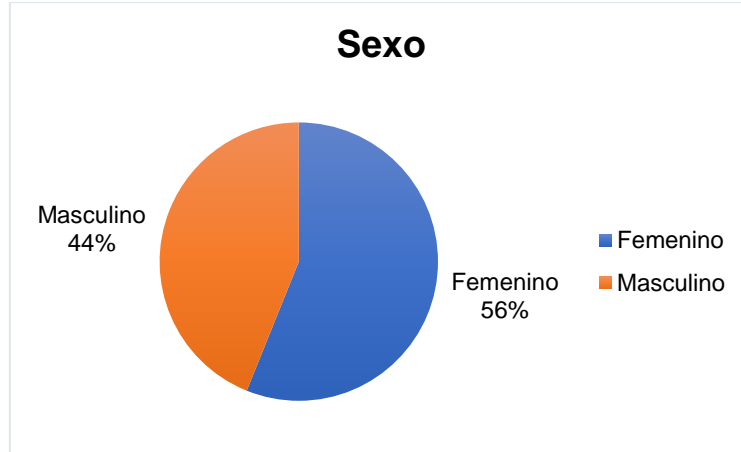


Nota. - En la Figura se relaciona las variables y su efecto como producto final en el servicio. Elaboración propia de la autora.

3.5 Análisis de las encuestas

Figura 5

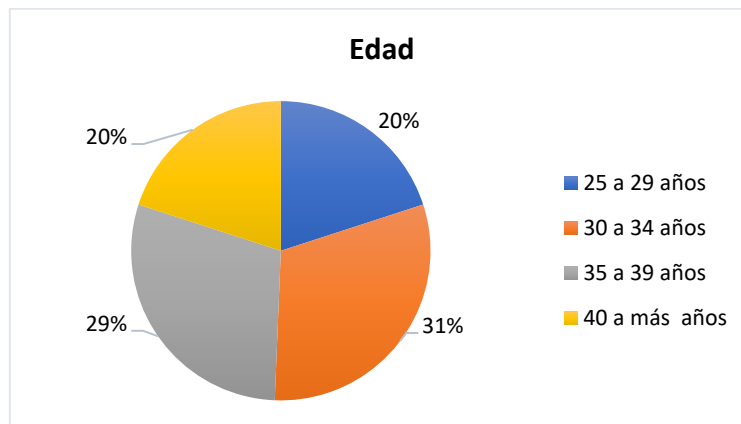
Sexo de los encuestados



Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Figura 6

Edad

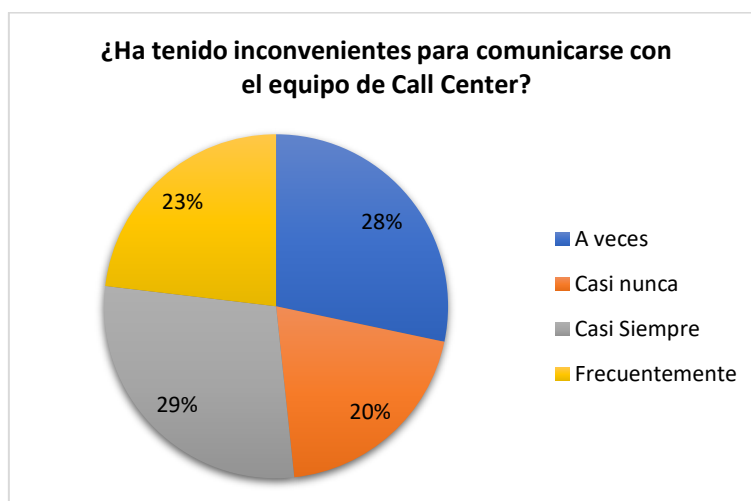


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Entre los datos obtenidos por las encuestas se observa en la Figura 6 y Figura 7 que la mayor parte de encuestados pertenece al sexo femenino y el rango de edad es de 30 a 40 años, es importante conocerla debido a que se tomó como muestra a las personas económicamente activas, este grupo de personas tiene más posibilidades de adquirir un servicio de internet o sus ramas del sector de Telecomunicaciones.

Figura 7

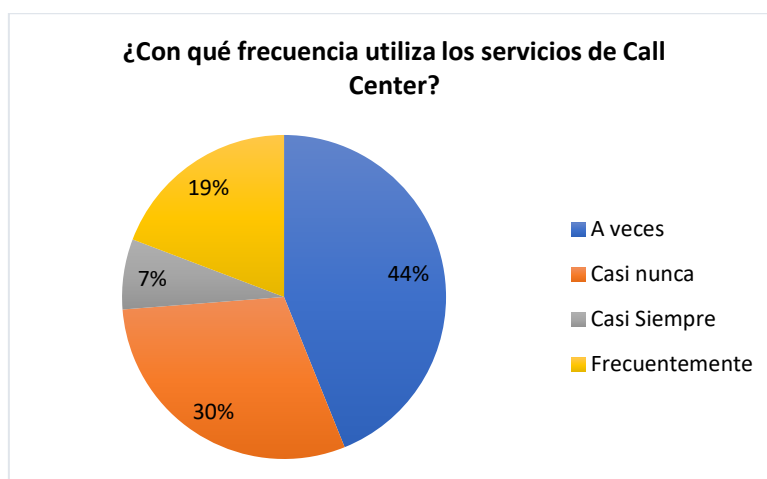
Frecuencia de los Inconvenientes de comunicación



Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Figura 8

Frecuencia de uso del servicio de Call Center

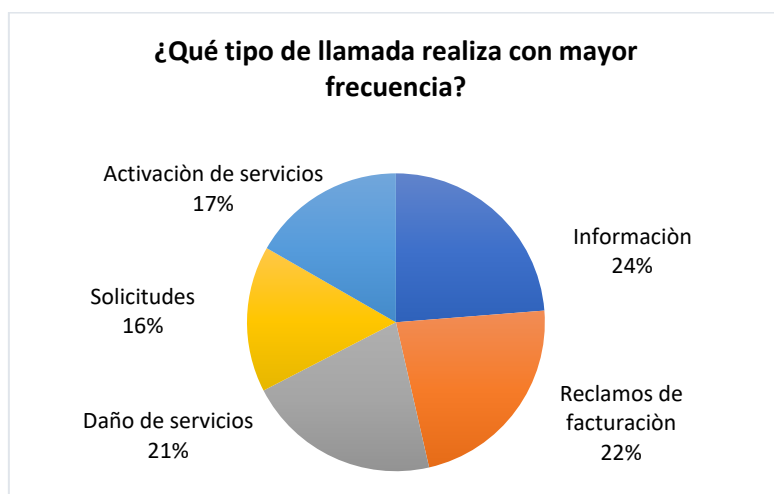


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

En la Figura 8 y Figura 9 se observa que debido a la pandemia del COVID-19 el uso del internet ha incrementado por motivos de trabajo, estudios, diversión u ocio, lo cual provoca cierto grado de deficiencia en el servicio e incremento del número de quejas, lo cual puede causar inconvenientes a los clientes para comunicarse con los *Call Center* al reportar algún daño, consultar información y activación de servicios.

Figura 9

Tipos de llamadas

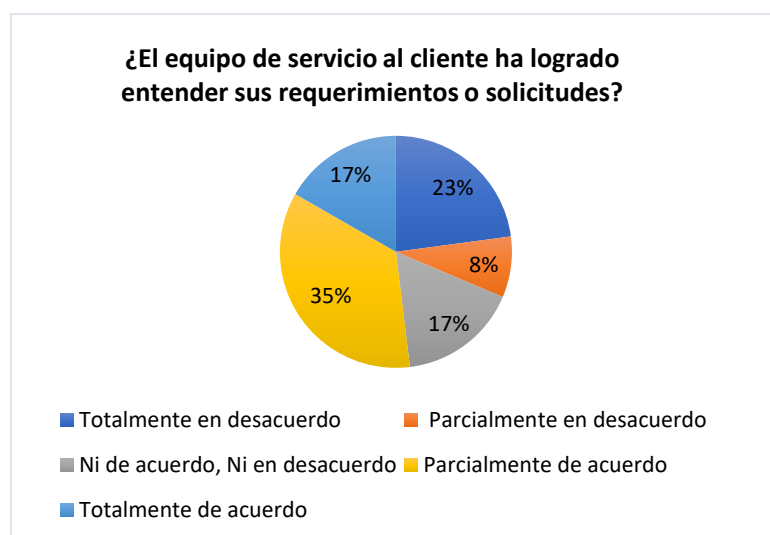


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

En la Figura 10 se puede observar el tipo de llamada que realizan con mayor frecuencia que va en el orden de: información, reclamos de facturación, daños en el servicio, activación de servicios y solicitudes.

Figura 10

Comunicación con el cliente



Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Los encuestados indican que están parcialmente de acuerdo con la forma de entender sus requerimientos, la comunicación es importante y muchas veces los

clientes no saben explicarse o muchas veces los asesores carecen de información y esto dificulta la interacción entre asesor - cliente.

Figura 11

Comunicación con el cliente

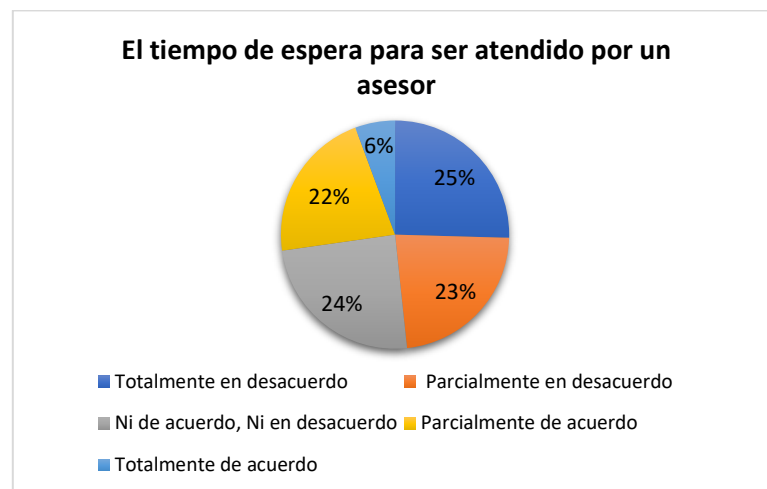


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Según la percepción y experiencia del cliente, están parcialmente de acuerdo con la información recibida por el asesor cuando lo ha solicitado.

Figura 12

Capacidad de respuesta

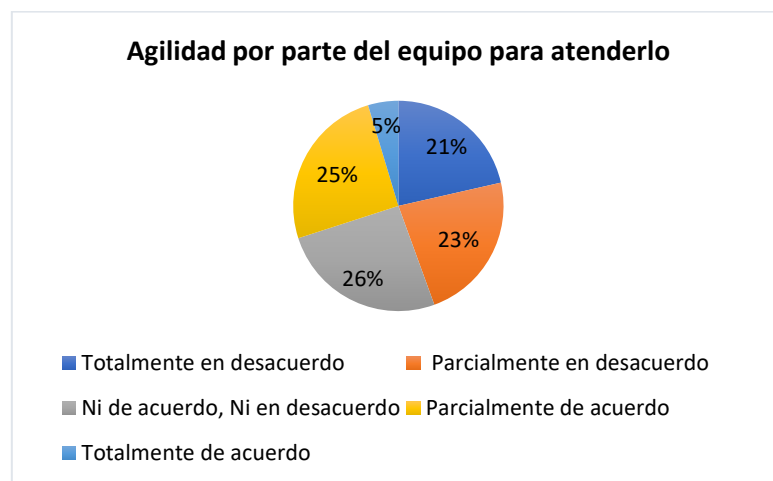


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

Los clientes están parcialmente en desacuerdo con respecto al tiempo de espera para ser atendido, lo cual se relaciona con la frecuencia de llamadas. Si hay muchas quejas existirá cola en las llamadas y tendrán que esperar para ser atendidos.

Figura 13

Capacidad de respuesta

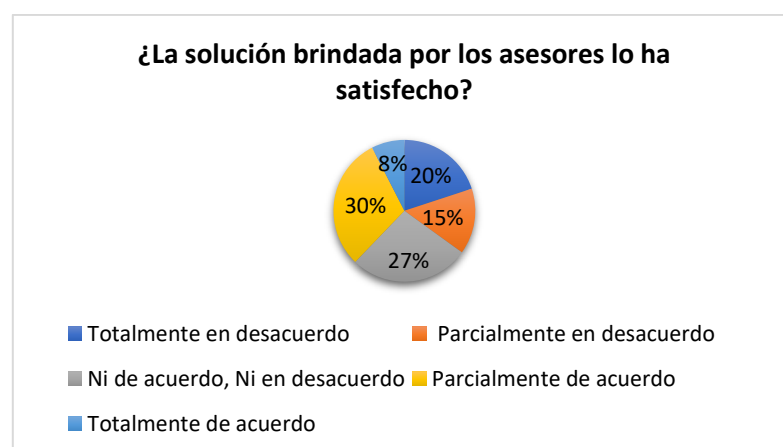


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

La capacidad de respuesta del asesor es importante y dependerá de la solicitud o información que requiera, la mayor parte encuestados son neutrales al respecto aquello por lo cual no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Figura 14

Capacidad de respuesta

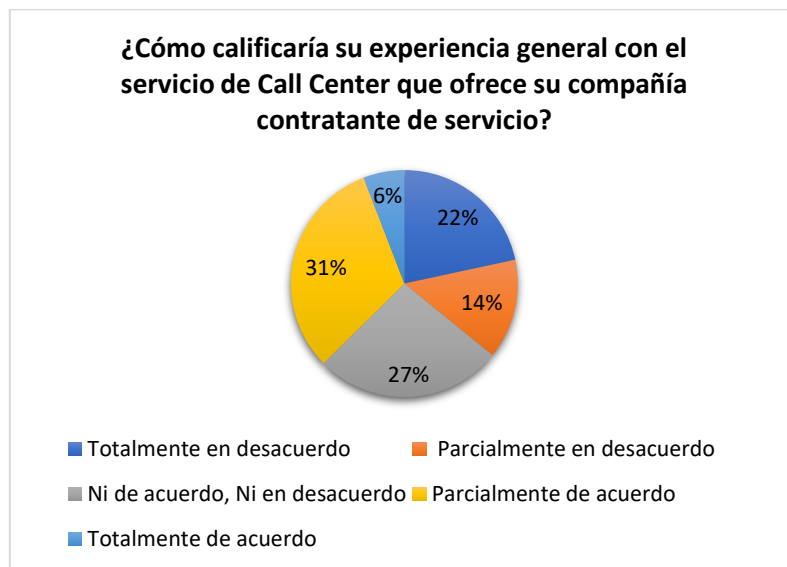


Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

El servicio de asesoría puede ser amplio, el fin es buscar una solución a problemas puntuales para aquello el asesor debe conocer al cliente y los servicios ofertados, los asesores se pueden conseguir información del cliente por medio del CRM, pero para acceder debe tener conocimiento de los nemónico⁴ del servidor.

Figura 15

Experiencia del consumidor



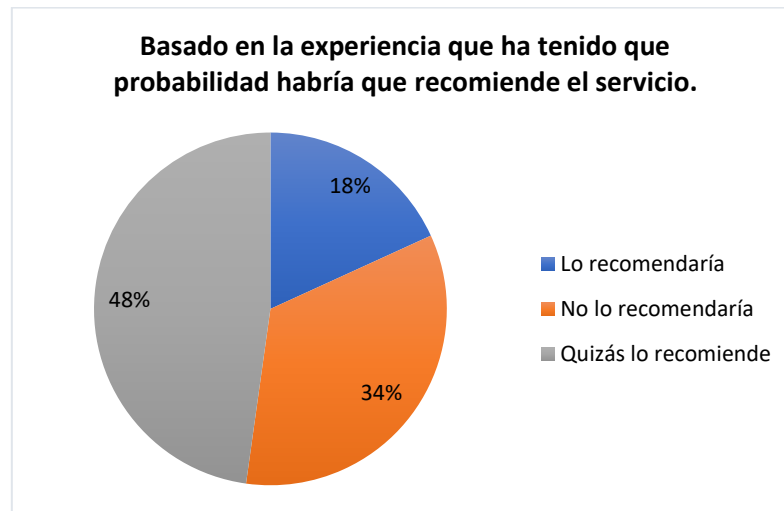
Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

La experiencia del consumidor es importante y es determinante para todo negocio, si el cliente no se siente satisfecho puede cambiar de proveedor lo cual es perjudicial a la rentabilidad de la empresa. En la figura 16 se puede observar que de los encuestados 385 encuestados, un grupo se encuentra parcialmente de acuerdo con el servicio que ofrecen los *Call Center*, no hay una satisfacción total del mismo.

⁴ Nemónico. - Código de operación o lenguaje de máquina, con lo cual resulta más fácil la programación.

Figura 16

Experiencia del consumidor



Nota. - Elaborado por la autora en base a las encuestas

En la Figura 17 se observa que hay una gran probabilidad de que los clientes recomienden el servicio de *Call Center* como medio de solución inmediata. Las recomendaciones hoy en día son muy importantes, motiva a otras personas a consumir un producto o servicio.

También se realiza una pregunta abierta para conocer la opinión del cliente sobre el aspecto debe mejorar el equipo de *Call Center* para lograr su completa satisfacción, entre las tres respuestas más repetitivas de los encuestados era acerca de:

- La capacitación del personal. - Indicaban que les faltaba empatía, mejor dicción al hablar por teléfono, mayor conocimiento de la empresa y la carencia de habilidades para atender al personal.
- Tiempo de espera. – Los encuestados indicaban que era incomodo esperar para ser atendido por el asesor debido a que no todos están todos disponibles, además de eso cuando solicitaban información tardaban en procesarlas.

- Mejor tecnología. – Para una mejor atención daban la idea de crear líneas directas para contactarse con el departamento específico, con el fin de descongestionar la línea.

3.6. Análisis de las entrevistas

Según el Ing. Roberto Lara los tipos de problemas que se presentan con mayor frecuencia en las empresas de *Call Center* es con el servicio que ofrece las empresas de Telecomunicaciones a la cual prestan servicios, mientras que el Tnlgo. Christian Pérez considera que es el personal y el desconocimiento de los procesos y sus funciones, lo cual concuerda con Marilyn Macas, pero ella indica que también se debe a la falta de compromiso de los asesores, no se aprenden los nemónicos y los *scripts* de las llamadas.

Con respecto a la solución de problemas El Ing. Lara y la Sra. Macas indica que cuándo existe un percance con un cliente y el asesor no puede ser solventarlo, debe transferir la llamada al supervisor o jefe inmediato, a diferencia del Tnlgo. Pérez indica que es su empresa se transfiere la llamada a otros asesores, de un nivel más técnico lo que ellos llaman N2.

En base a la experiencia de los entrevistados, los procesos internos si afectan a la calidad del servicio al cliente, el Ing. Lara señala que los procesos internos afectan en el tiempo y dinero debido a que hay procesos obligatorios. Mientras que la Sra. Macas y el Tnlgo. Pérez indica que no afectan los procesos si están bien ejecutados, pero dependerá de la estructura aplicada.

Las bases principales en la gestión de procesos y la calidad del servicio al cliente según Ing. Lara es el tiempo de respuesta que se le da al cliente ya sea al comenzar un contrato de servicio o un problema del mismo, lo cual coincide con el Tnglo. Pérez y la Sra. Macas que también acota que es la empatía y el conocimiento de los servicios.

Con respecto a los controles de calidad enfocados en atención al cliente, el Ing. Lara, la Sra. Macas y el Tnglo. Pérez indican que las llamadas son grabadas y monitoreadas a diario por el departamento de calidad, pero muchas veces es difícil controlar todas las llamadas salientes, se toman al azar la llamada a evaluar.

La pandemia del Covid-19 ha afectado a todas las empresas, también es el caso de las empresas de *Call Center* por lo cual es importante analizar si los procesos deben ser rediseñados por las diferentes modalidades de trabajo, el Tnglo. Pérez y la Sra. Macas indican que deben ser rediseñados debido a que se han eliminado ciertos criterios para adaptarse a la modalidad. Mientras que el Ing. Lara señala que no deben ser reestructurados.

Otro efecto de la pandemia es el colapso de los servicios por lo cual ha incrementado significativamente las quejas o reporte de insatisfacción de los clientes y para contrarrestar el impacto se han visto en la obligación de incrementar asesores según el Ing. Lara, el Tnglo. Pérez y la Sra. Macas.

El Ing. Lara, el Tnglo. Pérez y la Sra. Macas comentan que el perfil de los asesores es muy importante porque son la imagen de la empresa, ellos deben contar con facilidad de palabra, capacidad de negociación, amabilidad, ser capaz de trabajar bajo presión y disponibilidad de tiempo. Además, señalan que los asesores deben tener experiencia en servicio al cliente y conocimientos de los servicios ofertados, con respecto a la rotación del personal mencionan que no es alta, pero si existe inmadurez laboral.

Después de haber escuchado a los expertos en el área de *Call Center* se puede determinar que existen un incremento de quejas con el servicio por la Pandemia del Covid-19 y para tratar de solventar el impacto, las empresas han tenido que contratar más asesores, también ha afectado los procesos y se debe tomar en cuenta la reestructuración de ciertos procesos por la modalidad

teletrabajo, incluso los asesores pueden llegar a tener complicaciones para adaptarse y perjudicara en los tiempos de atención y calidad del servicio.

CAPITULO 4: PROPUESTA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Estrategias que permitan garantizar mejoras en los procesos de servicio al cliente de las empresas Call Center

4.1 Descripción

Una vez revisado los resultados de la investigación de campo e identificar las debilidades se puede establecer estrategias pertinentes para resolver los problemas más frecuentes de los *Call Center*. La presente propuesta está conformada por 2 estrategias que están enfocadas a mejorar el desempeño de procesos para conseguir mayor eficiencia y resultados ante sus clientes.

Objetivo

Incrementar la satisfacción de los clientes a partir de estrategias que permitan optimizar los procesos existentes.

4.2 Estrategias propuestas

Se toman en cuenta los puntos que deben ser fortalecido en los procesos internos de las empresas de *Call Center*.

Estrategia 1 - Optimización del personal contratado.

Acción A: Selección adecuada

Se propone elevar el perfil del asesor, el cual debe cumplir con las siguientes características;

- Estudios universitarios (Mínimo 2 semestres en curso)
- Dominio de utilitarios office
- Conocimiento en aplicativos CRM

- Experiencia en *Call Center* comprobada

Si se elevan los requisitos para el asesor, la preparación del asesor no empezará de cero, también deberá ser capacitado para poder seguir los lineamientos de la empresa.

Acción B: Capacitación del personal

La preparación del personal es importante para mejorar sus destrezas, actitudes, conocimiento, habilidades y conductas. Un personal capacitado será más eficiente y podrá solventar las necesidades de los clientes, es una inversión que se traslada también a largo plazo, lo aprendido se transforma en habitual y ayudara a mermar los tiempos de espera en llamada y la espera del cliente para lograr ser atendido. (Freyzer, 2018)

Tabla 6

Temas de Capacitación para los asesores

Tema	Contenido
Servicio al Cliente	Fidelización y retención de los clientes Estrategias orientadas al servicio del cliente Manejo de quejas y reclamos Venta cruzada
Call Center y sus aplicativos CRM	Elementos que componen el Call Center Manejo de Software Creación de Tickets Manejo de Conmutadores de llamadas Uso y estrategias de CRM
Tipos de Clientes	Aprendizaje de los tipos de cliente Enfoque en la visión del cliente Comportamiento de los clientes
Toma de decisiones y solución de problemas	Liderazgo situacional Talleres situacionales, casos reales

Nota. - La tabla contiene los cursos a tomar por los asesores. Elaborado por la autora en base a los resultados de las encuestas.

Estrategia 2 - Mejora al procedimiento de los *Call Center*

Acción A: Manejo adecuados de nemónico

Se propone crear aplicativos más amigables con el asesor, realizar una tabla de contenido con los nemónicos y sus significados, los cuales deben estar al alcance del asesor en un acrílico de pared, debido a que son varios y puede existir complejidad en su aprendizaje, de esta forma el asesor puede buscar la información mucho más rápido y atender ágilmente al cliente.

Además, debe contener las extensiones de los otros servicios y los nemónicos, en caso de que el cliente desee que la llamada sea transferida a otro servicio o desee asesoría básica como; facturación, fechas de pago o estado del servicio, lo cual ayudaría a la satisfacción total del cliente.

Tabla 7

Prototipo de Tabla de Nemónicos

Tipo de Servicios	Nemónicos	Significado
Internet Fijo (Ext. 8354)	FOB	Consulta de Facturación
	ABC	Detalles de fechas de pago
	ASM	Historial de reclamos
	ERP	Reparaciones
Telefonía Móvil (Ext. 5654)	AJQ	Consulta de Facturación
	DFT	Detalles de fechas de pago
	MOE	Historial de reclamos
	KAE	Detalles de plan
Televisión Satelital (Ext. 3456)	DTH	Consulta de Facturación
	DAF	Detalles de fechas de pago
	POF	Historial de reclamos
	KIO	Reparaciones

Nota. - En la tabla se detalla el nemónico y su significado, con su respectiva extensión para transferir llamadas. Elaborado por la autora (Los nemónicos escritos y su significado en la presente tabla no son reales)

4.3 Presupuesto

Con respecto a la primera estrategia de selección adecuada, no tendrá un costo adicional al que mantiene la empresa de Call Center.

En referencia a la estrategia de capacitación, el presupuesto dependerá de la cantidad de personal que tenga contratado la empresa de Call Center, al contratar una empresa capacitadora los costos pueden variar dependiendo del tipo de curso, ya sea de modalidad presencial o modalidad Online.

En relación al manejo de los nemónicos, se plantea implementar en las estaciones de trabajo acrílicos de pared para hoja, también se lo tendrá de manera digital en cada computador con la finalidad de que la búsqueda de información sea corta y no tener al cliente esperando más tiempo de lo debido

Tabla 8

Valores estimados de la implementación de la propuesta

Curso	Total de Inversión
Curso de Servicio al cliente	\$ 95
Call Center y sus aplicativos	\$ 90
Tipos de clientes y toma de decisiones	\$85
Acrílico de pared	\$ 15
Total por asesor	\$285

Nota. - La tabla refleja los costos de aplicar la propuesta por asesor, los costos pueden variar por la cantidad de asesores de cada empresa. Elaborado por la autora.

4.4 Evaluación

Si se realiza la implementación de las estrategias en las empresas de *Call Center* es necesario medir para asegurarse de su cumplimiento o efectividad del mismo. Para medir la estrategia 1 - acción A, sobre la contratación del personal, se puede evaluar mediante una ficha indicadora de puntualidad de contrataciones, si al cambiar el perfil del asesor ha incrementado o a disminuido las solicitudes de trabajo.

También se puede medir con la ficha del indicador de calidad del reclutamiento, para conocer cuántas personas han seguido con el proceso de selección después de su periodo de prueba, lo cual se relaciona con la propuesta 2 sobre la Tabla de nemónicos, si el trabajo del asesor se facilita no tendrá complicaciones para adaptarse y puede desenvolverse mejor, disminuyendo tiempos de espera al buscar información.

Tabla 9

Indicador para medir las postulaciones de empleo en un Call Center

Puntualidad en contrataciones			
Departamento	Administración del Talento Humano		
Objetivo	Medir el porcentaje de solicitudes del personal cubierto para la fecha establecida	Fuente	Solicitudes recibida y confirmaciones de asistencia
Formula de calculo	Número de solicitudes de contratación recibidas/Total de vacantes a cubrir	Unidad	Porcentaje
Meta	Mayor a 90%	Frecuencia	Mensual
Responsable	Administración del Talento Humano		

Nota. – La tabla contiene los parámetros para medir la Estrategia 1, acción A. Elaborado por la autora

Tabla 10

Indicador para medir las contrataciones en un Call Center

Calidad del Reclutamiento			
Departamento	Administración del Talento Humano		
Objetivo	Medir el número de asesores que se encuentran laborando después del periodo de prueba	Fuente	Registro de ingreso de los asesores
Formula de calculo	Numero de asesores operando después de los 3 meses de prueba / total de asesores contratados al inicio	Unidad	Porcentaje
Meta	80%	Frecuencia	Trimestral
Responsable	Supervisor de servicios de Call Center		

Nota. – La tabla contiene los parámetros para medir la Estrategia 1, acción A. Elaborado por la autora

Para la estrategia 1 - acción B, se plantea medir la calidad de la formación, una vez que el asesor reciba su capacitación, se debe evaluar las llamadas que

realiza y si aprueban los estándares de calidad esperados. Aunque se debe tomar en cuenta que la incorporación y capacitación dependiendo de la complejidad de un rol a desempeñar puede requerir de 8 a 26 semanas para que un asesor alcance su nivel óptimo de productividad en el Call Center.

Tabla 11

Indicadores para medir la calidad de la formación

Calidad de Formación			
Departamento	Administración del Talento Humano		
Objetivo	Medir el número de asesores que aprueban las evaluaciones en los monitoreos de calidad	Fuente	Registro de ingreso de los asesores
Formula de calculo	Numero de asesores que aprueban las evaluaciones / total de asesores evaluados	Unidad	Porcentaje
Meta	80%	Frecuencia	Trimestral
Responsable	Supervisor de servicios de Call Center		

Nota. – La tabla contiene los parámetros para medir la Estrategia 1, acción B. Elaborado por la autora.

Para la estrategia 2 - acción A, se plantea medir el tiempo de atención, por medio de la implementación de los nemónicos relacionándolos con las llamadas atendidas, el indicador a usar es de eficiencia y efectividad.

Tabla 12

Indicadores de Efectividad y Eficiencia

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Cálculo del Indicador	Meta/Valor esperado
Efectividad	Satisfacción del cliente	(Número de usuarios satisfechos con los servicios) / (El total de usuarios) *100	Satisfacción del cliente al 100%
Eficiencia	Peticiones y Reclamos	(Número de usuarios que recibieron una respuesta oportuna) / (Número de peticiones y reclamos) * 100	Capacidad de servicio al cliente del 100%

Nota. – La tabla contiene los parámetros para medir la Estrategia 2, acción A. Elaborado por la autora

Conclusiones

- Se concluye que los principios en la gestión de calidad fundamentales en un *Call Center* son; el enfoque al cliente, enfoque a la gestión, enfoque a los procesos y compromiso del personal. Además, la calidad del servicio al cliente dependerá de la participación del personal, procesos definidos y preparación del personal.

- Mediante la evaluación se pudo determinar principalmente que los clientes no están totalmente satisfechos con los tiempos de espera para ser atendidos, este problema principalmente se debe a los procesos de relación con el cliente y procesos de mejora de rendimiento del asesor, lo cual interfiere con la calidad del servicio al cliente. La insatisfacción de los clientes puede perjudicar al *Call Center* en adquisición de contratos o campañas por parte de la empresa de Telecomunicaciones y al mismo tiempo daña la imagen de la empresa, perdiendo credibilidad y clientes.

- Es importante considerar que, al elevar el perfil del personal, la empresa puede reducir costos en preparación o capacitación del asesor. Además, con la implementación delacrílico con los nemónicos se facilita el aprendizaje del asesor, desenvolviéndose de mejor manera en su área de trabajo. Para la implementación de la propuesta se debe tener en cuenta los indicadores de medición de procesos por cada acción realizada, permitiendo garantizar el cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas.

Recomendaciones

- Caracterizar a profundidad la gestión de procesos desde la parte administrativa que puede ser un factor importante para tomar decisiones en base a los asesores y la empresa. Se recomienda incluir todos los principios de la gestión de calidad en la empresa para un mejor enfoque empresarial.
- Se debe realizar un estudio a profundidad enfocado a los asesores para conocer las condiciones laborales y su perspectiva sobre la empresa, para relacionar los factores que pueden influir en la calidad de la atención y los periodos de tiempo en los procesos.
- Se recomienda realizar capacitaciones trimestrales al personal y monitorear las llamadas para darle seguimiento y verificar que la calidad no se vea afectada. También, es importante establecer un compromiso de implementación de la propuesta por parte de las jefaturas de *Call Center*, debe tener un responsable que garantice el cumplimiento de los objetivos. Además, se propone crear metas definidas las cuales serán evaluadas por los indicadores de medición que servirán para el análisis de la información y eliminación de actividades que no generen valor agregado.

Bibliografía

- Arcotel. (Febrero de 2020). *Agencia de Regulacion y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec/la-identificacion-de-los-numeros-que-generan-llamadas-comerciales-publicitarias-o-proselitistas-realizadas-a-traves-de-las-operadoras-moviles-es-una-exigencia-emitida-por-la-arcotel/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administracion de la produccion como ventaja competitiva*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ec/books?id=ldnOKZ0bF2cC&printsec=frontcover&dq=editions:qz3ns1qEXwMC&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Castro, & Ospina. (2016). *Calidad del Empleo en Organizaciones de servicio de Contact center*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v14n1/v14n1a14.pdf>
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente; la comunicacion y la calidad del servicio en la atencion al cliente*. España: Ideas propias.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes*. Buenos Aires: Dunken.
- Duque, O., & Jair, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Bogota: Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Economía y Empresas . (2017). *La estratetegia CRM, Las claves para aumentar y fidelizar la clientela*.
- El Comercio. (30 de 09 de 2020). *Hogares con más acceso a internet*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/cartas/hogares-acceso-internet-opinion-cartas.html>
- ENEMDU. (2020). *Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia del Guayas 2012-2021*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/ENEMDU_ACUMULADA/index.html
- Formaciòn GCC. (07 de Mayo de 2020). *Organigrama estructural de un call center*. Obtenido de <https://formaciongcc.com/organigrama-estructural-de-un-call-center/>
- Freyzer, C. (2018). Trabajo de Grado, requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial. *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE*. Cajica, Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Guadarrama, R., Hualde, A., & Lopez, S. (Noviembre de 2015). *La precariedad laboral en Mexico*. Tijuana Baja California: El Colegio de la Frontera Norte. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=NHmaCwAAQBAJ&pg=PT161&dq=rotacion%20del+personal+de+call+center&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjU9KzB_vzw

- AhUBTTABHdamC%20cAQ6AEwAHoECACQAg#v=onepage&q=rotacion%20del%20personal%20de%20call%20%20center&f=false.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (25 de Julio de 2012). *Guayaquil en Cifras*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- Llanos, M. (2015). *La Cultura: Estrategia en la calidad del servicio al cliente*. Middletown, DE: Academia Española.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (28 de Noviembre de 2018). Acuerdo Ministerial. *Gobierno Nacional emite política regulatoria para llamadas comerciales a telefonía móvil*. Quito, Pichincha, Ecuador: Republica del Ecuador. Obtenido de <https://www.Telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/Acuerdo-Ministerial.Llamadas-Comerciales.pdf>
- Monar, R. (16 de Febrero de 2012). Estrategias de un *Call Center* de Telecomunicaciones para la mejora continua de la calidad con enfoque en la satisfacción del cliente. *Tesis de grado previo a la obtención del grado de magíster en gerencia empresarial con mención en gestión de proyectos de consultoría*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politecnica Nacional.
- Muñoz, M., & Yuquilima, T. (04 de Julio de 2017). Titulo de Ingeniería Comercial. *Propuesta de optimización del servicio al cliente en las empresas de Call Center en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad De Guayaquil.
- Orozco, S. (2015). Propuesta de mejora en los procesos del área de *Call Center* tecnico de una empresa de Telecomunicaciones. *FACULTAD DE INGENIERÍA*. Lima, Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Peel, J., & Gancarz, M. (2002). *CRM: Redefining Customer Relationship Management*. Amsterdam: Digital Press.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2009). *Gestion por procesos 3era Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Presidencia de la Republica. (19 de Marzo de 2001). *Fiel Web*. Obtenido de <https://www.fielweb.com/Index.aspx?157Rabf6ik65998>
- Robben, X., & Quatrebarbes, A. d. (2016). *La cadena de Valor de Michael Porter: Identifique su ventaja competitiva*. Paris: Lemaitre Publishing.
- Summers, D. (2006). *Administracion de calidad*. Mexico: Pearson.
- Tschohl, J. (2008). *"Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia"*. Guatemala: Service Quality Institute Latin America.

Unitel. (s.f). *Diferencia entre Call Center y Contact Center*. Obtenido de <https://unitel-tc.com/diferencia-entre-call-center-y-contact-center/>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en las empresas. *Economía Industrial*, 81-88.

Anexos

ANEXO Nº 3

Encuesta dirigida a los consumidores del servicio de Internet

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer su opinión de la calidad del servicio recibido a través de los Call Centers.

1. Sexo.

Masculino _____ Femenino _____

2. Edad

18 a 22 23 a 27 28 a 32 33 a 38 a más

3. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Call Center?

Casi Siempre
 Frecuentemente
 A veces
 Casi nunca

4. En escala del 1 al 5, donde 5 es el número más alto y 1 el número más bajo ¿Qué tipo de llamada realiza con mayor frecuencia?

	1	2	3	4	5
Información					
Reclamos de Facturación					
Daño de servicios					
Solicitudes					
Activación de servicios					

Indique su grado de satisfacción con las siguientes proposiciones, en una escala del 1 al 5, según los siguientes valores:

1	2	3	4	5			
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo			
Preguntas			1	2	3	4	5
6. ¿El equipo de servicio al cliente ha logrado entender sus requerimientos o solicitudes?							
7. ¿La información que le brinda el asesor ha sido clara y precisa?							
8. El tiempo de espera para hacer atendido por un asesor							
9. Agilidad por parte del equipo para entenderlo							
10. ¿La solución brindada por los asesores lo ha satisfecho?							
11. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el servicio de Call Center que ofrece su compañía contratante de servicio?							

12. Basado en la experiencia que ha tenido que probabilidad habría que recomiende el servicio.

Recomendaría No lo recomendaría Quizás lo recomiende

13. Según su opinión ¿Qué aspecto debe mejorar el equipo de Call Center para lograr su completa satisfacción?

ANEXO Nº 4

Modelo de entrevista dirigida a las jefaturas de Call Center.

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Según su experiencia en empresas de Call Center, denos su opinión mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia en las empresas de Call Center?
2. Cuando existe un percance con un cliente y el asesor no puede responder a lo solicitado ¿Cuál es el proceso para la resolución de problemas?
3. ¿Considera que los procesos afectan a la calidad del servicio al cliente? ¿Por qué?
4. Según su experiencia ¿Cuáles son las bases principales en la gestión de procesos y la calidad del servicio al cliente?
5. ¿Realizan controles de calidad enfocado en atención al cliente? ¿Cada que tiempo lo realizan?
6. Debido a la Pandemia del COVID-19. ¿Considera que los procesos de la empresa deben ser rediseñados? ¿Por qué?
7. Debido a la Pandemia del COVID-19. ¿Ha incrementado el número de quejas de los clientes?
8. ¿Cuál considera que es el perfil adecuado de los asesores telefónicos contratados?
9. ¿Cuáles son los temas básicos que deben conocer los asesores telefónicos?
10. ¿Con que frecuencia capacitan al personal?
11. ¿Considera usted que existe alta rotación de personal? ¿Por qué?

