

FACULTAD DE NEGOCIOS



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

Carrera de Administración

“VARIACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA
EMPRESA DE CALL CENTER EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Gustavo Francisco Carretero Calle

Joanne Julia Huaman Villegas

Asesor:

Mg. Magnolia Jesús Dusek Paz

Lima - Perú

2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor MAGNOLIA JESÚS DUSEK PAZ, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- GUSTAVO FRANCISCO CARRETERO CALLE
- JOANNE JULIA HUAMAN VILLEGAS

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Variación de la calidad de servicio en una empresa de call center en el año 2017 para aspirar al título profesional de: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, AUTORIZA al o a los interesados para su presentación.

MAGNOLIA JESÚS DUSEK PAZ

Asesora

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: HUAMÁN VILLEGAS JOANNE JULIA Y CARRETERO CALLE GUSTAVO FRANCISCO para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Variación de la calidad de servicio en una empresa de call center en el año 2017.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. José Sánchez Taype

Jurado

Presidente

Mg. Rossmery Albarran Taype

Jurado

Mg. Arthur Serrato Cherres

Jurado

DEDICATORIA

A nuestra querida familia, por su esfuerzo y apoyo incondicional en el camino hacia el logro de nuestras metas

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarnos e iluminarnos a lo largo de
nuestra carrera para cumplir nuestros sueños

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO	2
TABLA DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Realidad problemática	9
1.1.1. Antecedentes:	11
1.1.2. Bases teóricas.....	29
1.1.2.1. Call center.	29
1.1.2.2. Calidad.	30
1.1.2.3. Servicio.....	32
1.1.2.4. TMO (Tiempo Medio Operativo).	33
1.1.2.5. SLA (Acuerdo De Nivel Servicio).....	34
1.1.2.6. Teleoperadores.	35
1.1.2.7. Crecimiento.	37
1.2 Formulación del problema.....	38

1.3	Objetivos	38
1.3.1.	<i>Objetivo general</i>	38
1.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	38
1.4	Hipótesis	39
1.4.1.	<i>Hipótesis general</i>	39
1.4.2.	<i>Hipótesis específicas</i>	39
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....		40
2.1	Tipo de investigación.....	40
2.2	Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos)	40
2.2.1	<i>Población.</i>	40
2.2.2	<i>Muestra</i>	41
2.3	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	41
2.4	Procedimiento	42
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....		44
3.1	Resultados del año 2017.....	44
3.2	Protocolos	46
3.3	Información del Producto	47
3.4	Escucha Activa.....	48
3.5	Validación.....	49
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		50

4.1 Discusión.....	50
4.2 Conclusiones.....	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS.....	61
ANEXO 1. Evaluaciones de Calidad	61
ANEXO 2. Parámetros e evaluación	64
ANEXO 3. Manual de Calidad.....	65
ANEXO 4. Variables.....	68
ANEXO 5. Cuadro de consistencia	71
ANEXO 6. Operacionalización de la variable.	72
ANEXO 7. Consistencia de validación del instrumento.	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Con resultados anuales de dimensiones y variaciones.....	44
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comparativo mensual de Información de producto. Elaboración propia.....	43
Figura 2 Promedio General y Variación. Elaboración propia.....	45
Figura 3 Comparativa Anual de la Dimensión de Protocolos y Variación. Elaboración propia.	46
Figura 4 Comparativa Anual de la Información del Producto y Variación. Elaboración propia.	47
Figura 5 Comparativa Anual de la Escucha Activa y Variación. Elaboración propia.....	48
Figura 6 Comparativa validación y Variación. Fuente propia.	49
Figura 7 Cuadros de evaluación del Asesor o teleoperador Fuente Empresa de Call Center.	62
Figura 8 Cuadros de evaluación del total los teleoperadores Fuente Empresa de Call Center	63
Figura 9 Cuadros con los parámetros de evaluación Fuente Empresa Call Center.	64
Figura 10 Manual de Calidad Fuente Empresa Call center	66
Figura 11 Cuadro Con los Objetivos de Calidad Fuente Empresa de Call Center	67
Figura 12 Cuadros con dimensiones y porcentajes mensuales Fuente Propia.....	69
Figura 13 Porcentaje total y variación Fuente Empresa fuente propia.	70
Figura 14 Cuadro de consistencia Fuente propia.	71
Figura 15 Operacionalización de la variable. Fuente Propia	72

RESUMEN

El presente trabajo responde a una problemática recurrente en muchos call center, los cuales presentan deficiencias en sus procesos de calidad. La investigación tiene como objetivo describir las Variación de la calidad de servicio en una empresa de call center en el año 2017; para ello se hará uso de teoría que permitirá conocer cómo ha variado la calidad de servicio de año a año.

En la parte metodológica se utilizarán documentos que miden el desempeño de los asesores mediante herramientas que la empresa maneja en temas de calidad, con el fin de monitorear y supervisar la calidad de servicio que brindan sus trabajadores. Se emplearán los informes de calidad correspondientes a los años 2016 y 2017, presentados en cuadros comparativos y gráficos de barra que ayudarán al mejor entendimiento de los resultados obtenidos.

En las conclusiones se identificará y describirá la variación en el uso de los protocolos, la información del producto que proporcionan, la escucha activa que realizan y la validación que efectúan; todas estas constituyen dimensiones importantes para determinar Variación de la calidad de servicio en una empresa de call center en el año 2017.

Palabras clave: calidad, servicio, monitoreo

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En la actualidad, la calidad de servicio cobra especial importancia dentro de los call center, debido a las constantes exigencias de los mercados en los cuales se desarrollan. Las estrategias empleadas por las empresas para marcar una diferenciación frente a la alta competitividad es cada vez más continua; adicionalmente, buscan satisfacer de manera óptima las necesidades de sus clientes mediante constantes mejoras, otorgándoles un valor agregado para conseguir una fidelización y preferencia por los servicios dados, frente a los que ofrecen sus competidores.

Las empresas de call center, como toda innovación, nacen a partir de las invenciones humanas gracias a la aparición del teléfono y al marketing. El primer prototipo de call center en el mundo fue creado por la empresa Ford en 1962, usado en un primer momento para hacer entrevistas a sus vendedores. Posteriormente, con la invención de las computadoras, ocurrió un cambio drástico: aproximadamente en 1970 nacen los call center de forma masiva, pero ya con otros agregados para dar solución a las empresas en temas relacionados con la atención al cliente y aprovechando la gran ventaja que permitía el abaratamiento de sus costos. Estrés laboral y rotación de personal en asesores comerciales de un call center del distrito de San Martín de Porres, año 2016 (Mayra Alejandra, 2016)

En los años noventa se crean en España y Francia las empresas de telefonía Vodafone y Telecom, las cuales, haciendo uso de la tecnología IP, posibilitan mejorar la

comunicación telefónica, logrando de esta manera que el costo de las llamadas sea mínimo. Siguiendo esta misma línea, aparece este tipo de empresas en Latinoamérica, con el propósito de abaratar costos y mano de obra. Es así que en 1999 llega esta plataforma al Perú de la mano de Atento Perú, una empresa que pertenece al grupo Telefónica, y dadas las buenas condiciones que tiene el país, propicia que otras compañías inviertan en la creación de call centers. (Atento Peru, 2019)

Continuando con ello, en el Perú la calidad de servicio ha mejorado con el transcurrir de los años por la gran creatividad que poseen las empresas para dar a sus clientes no solo servicios de calidad en todos sus procesos, sino también desarrollar un valor agregado. De igual forma, las organizaciones se preocupan por optimizar la interacción entre el trabajador y el cliente, de tal manera que genere compromisos en favor de la empresa en materia de fidelización, como por ejemplo sus estándares de calidad, ya que, con el pasar del tiempo, la atención y las cobranzas orientadas a los clientes vía telefónica han ido variando debido a la preferencia por ahorrar recursos y tercerizar los servicios, pero manteniendo los valores y la calidad de atención.

En este sentido, las empresas saben de la importancia de realizar constantes capacitaciones al personal, talleres de atención, de ventas, feedback, monitoreos continuos y análisis de llamadas con la finalidad de que mejore la labor de los teleoperadores.

La problemática que se va a describir se remonta al inicio de las operaciones de la empresa, que contaba con el respaldo de la matriz que se encuentra en Chile y que le sirvió para poder ingresar al mercado peruano. Sin embargo, en el país no existía un área de calidad que monitoreara e hiciera seguimiento de las llamadas (back office, monitoras

y capacitación); por el contrario, en un principio se escogía a una persona de la misma empresa para que se encargara de la gestión de calidad. Ello generó numerosos problemas porque el colaborador tenía que efectuar su trabajo como operador y como ser gestor de calidad. Tal situación ocasionaba reclamos y quejas tanto de las personas como de los clientes que contrataban el servicio; a esto se sumó el hecho de que la compañía perdió muchas carteras de clientes importantes que en ese momento tenían. Por estas razones, la empresa decidió implementar estrategias para superar esta problemática.

1.1.1. **Antecedentes:**

Barrientos.V (2016) La Capacitación Del Personal Y La Calidad De Servicio Del Centro De Contacto Banco De Crédito Del Perú En El Cuarto Trimestre 2016 (Tesis de Titulo). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Afirma que una de las preocupaciones primordiales de las empresas es ofrecer servicios de calidad, los cuales satisfagan las necesidades de sus clientes y generen en ellos confianza y una satisfacción de poder contar siempre con servicios de calidad y a la vanguardia. No obstante, señala que las capacitaciones son también uno de los pilares importantes en una empresa, ya que, gracias a ellas, los trabajadores están mejor preparados, capacitados y motivados para asesorar a los clientes, brindándoles las mejores soluciones a los diversos problemas que presentan con algún servicio o producto.

Teniendo en cuenta esta realidad, el Banco de Crédito del Perú (BCP) tiene presente que, para continuar creciendo en preferencias y calidad de servicio con los clientes, el talento humano con el que cuenta juega un papel esencial. Debido a ello, programa capacitaciones mediante las cuales los trabajadores podrán adquirir

conocimientos y optimizar sus competencias técnicas, a fin de que brinden una atención de calidad, lo que redundaría en la satisfacción de los clientes y, además, en tener un crecimiento que les permita ser líderes en el mercado. El estudio de Barrientos (2016) se llevó a cabo en el cuarto trimestre del año 2016, en el cual se concluyó que el 65% de los colaboradores consideran que las horas de capacitación influyen en gran forma en el servicio que prestan.

Asimismo, Barrientos (2016) indica que para obtener una relación perfecta con el cliente y efectuar mejoras en los estándares de servicio de calidad con respecto a la atención del call center, las horas de capacitaciones y reuniones informáticas que se dan en las empresas son importantes, porque en estas se otorgan los conocimientos y materiales necesarios para que los trabajadores estén motivados y realicen sus labores de manera eficiente.

Igualmente, Barrientos (2016) sostiene que si bien la atención en los bancos por lo general ha sido de forma presencial, hoy en día, debido a los constantes avances, se puede advertir que ha habido un aumento significativo en la atención por llamadas telefónicas, esto por el poco tiempo con el que las personas cuentan para trasladarse hasta las oficinas, pues consideran a la vía telefónica la mejor opción para despejar sus dudas y reclamos, por ser más cómoda y rápida, motivo por el cual los servicios de call center son tan solicitados.

En efecto, Barrientos (2016) concluye que la capacitación constante y la motivación son factores claves que influyen no solo en la atención de la llamada, sino en todo el servicio que se genera a través del operador. En consecuencia, se debe también

contar con la cantidad necesaria de asesores, con el objeto de ofrecer la mayor satisfacción en la atención y resolución de problemas a los clientes.

Álvarez, E. y Concha, A. (2016) Plan De Mejoras Para El Sistema Del Call Center De La Universidad Católica De Santiago De Guayaquil Y Su Impacto En La Calidad De Atención A Sus Estudiantes (Tesis de Titulo). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

El call center de la universidad no recibe el valor que debe tener como punto de contacto por parte del alumnado y público en general que busca información acerca de los cursos y carreras que brinda la casa de estudios. Ello genera malestar en la comunidad estudiantil, ya que ve reflejada la mala implementación del servicio de calidad que otorga la institución. Además, tratándose de una universidad, el call center debe adecuarse a los cambios tecnológicos e innovar para no quedar como una empresa rezagada en el mercado. Es preciso tener en cuenta que existen 15 083 estudiantes que pueden utilizar las líneas telefónicas de la universidad.

De la misma manera, Álvarez, E. y Concha, A. (2016) mencionan que el call center de la universidad tiene como responsabilidad la atención de las redes sociales de la universidad (Facebook y Twitter), la difusión de los eventos universitarios y los programas que ofrece, entre ellos “Soy y Seré”. También, el call center tiene a su cargo la coordinación de visitas a los colegios, lo cual es un punto delicado, como lo señalan los autores, puesto que estos constituyen un mercado potencial para la universidad y no se debe descuidar.

Sumado a ello, el sistema de recepción de llamadas del call es deficiente: un conmutador no adecuado a las necesidades actuales, esto en parte por la falta de

estandarización en los procesos y definición del perfil posición. Además, los operadores no poseen los conocimientos para el puesto que desempeñan y se evidencia una falta de seguimiento en las atenciones, todo lo cual ocasiona una mala percepción por parte de los estudiantes.

Todo lo anteriormente detallado se vio reflejado en las encuestas que se realizaron a 1000 estudiantes de la institución educativa, quienes, en su mayoría, contestaron que no conocían el call center de la universidad. Los estudiantes que sí conocían este servicio indicaron que la atención era mala, pues no recibían la información adecuada y que, en todo caso, era una pérdida de tiempo llamarlos.

Álvarez, E. y Concha, A. (2016) presentan como solución del problema la implementación de un mejor sistema de llamadas con una presentación que indique cuál es la necesidad de la persona que se comunica con la institución, o con qué oficina o departamento desea comunicarse; de esa forma no habría demora en la atención.

Proponen, además, adquirir un programa que registre las atenciones telefónicas brindadas, para poder efectuar la medición del servicio, así como también programar capacitaciones y reuniones informativas para los trabajadores; igualmente, elaborar un manual de funciones y obligaciones, y estandarizar los procesos que realizan, todo esto a fin de conseguir aumentar los índices de calidad en servicio y la satisfacción de los usuarios.

Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016). Como mejorar la calidad del servicio de la empresa Siccontactcenter, a través de la implementación de un manual de procedimientos (Tesis de Título). Universidad De Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Señalan que la empresa tiene problemas que radican en las falencias en el proceso de supervisión a los gestores telefónicos, pues estos solo verifican que se realicen las llamadas asignadas por día y no llevan un control de seguimiento adicional de calidad.

También anotan que los gestores telefónicos no cumplen con los parámetros protocolarios establecidos por las empresas que trabajan con Siccontactcenter al momento de realizar las llamadas telefónicas a los clientes. Todas estas situaciones, según el análisis de Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016), tienen origen en la inexistencia de un manual de procedimientos sobre los servicios que ofrece la empresa, lo que, a su vez, ha traído consecuencias negativas, como el no haber logrado un buen nivel de atención de las llamadas telefónicas por parte de los gestores telefónicos.

Otra consecuencia Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016) mencionan es que, debido a los constantes problemas, la empresa ha perdido muchos clientes que confiaron sus carteras a Siccontactcenter para que se hagan cargo de las llamadas de cobranzas u ofrecimientos de sus productos, pero se registraron muchas quejas del público por el mal servicio que estaban recibiendo; entre estas, que los gestores no estaban cumpliendo con los parámetros protocolarios en las llamadas telefónicas a la hora de brindarles los servicios.

Por último, Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016) exponen que, por motivo de estas deficiencias, la imagen de la empresa se ha visto seriamente deteriorada, frente a los clientes de las distintas instituciones con las cuales trabajaba; ello la obligó a tomar acciones correctivas a corto plazo a fin de mejorar las expectativas de sus clientes y proporcionar un mejor servicio que logre borrar su imagen negativa.

Siccontactcenter, como se indica, es un call center que presta sus servicios a bancos, corporaciones y casas comerciales. El servicio que otorga se encuentra dirigido al trabajo con sus carteras de clientes para realizar las cobranzas y ventas respectivas.

Para Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016), la razón principal de la importancia de elaborar un manual de procedimientos es establecer los lineamientos que sirvan de herramientas para las actividades propias del área de Operaciones, con el objetivo de que, mejorando los sistemas y procedimientos de dicha área, los gestores ayuden a optimizar la calidad del servicio a los clientes. Para ello, recomiendan que la implementación del manual de procedimiento en el área operativa sirva también para que otras áreas cuenten con uno propio, y así dar un servicio de calidad a los clientes y mejorar la imagen de la empresa.

Arias, F. (2017). Gestión del talento humano en la calidad de servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú (Tesis de doctorado). Universidad Inca Garcilaso De La Vega.

Sostiene que en el mercado actual se aprecia un incremento de operadores del servicio, lo cual provoca que la competencia sea cada vez más agresiva (guerra de precios y servicios) al buscar proporcionar mejores servicios y productos por medio de promociones en los diferentes tipos de planes para los usuarios.

Arias, F. (2017) menciona también que las empresas son conscientes de que el talento humano es fundamental en una organización y que, como tal, influye de manera significativa en la calidad del servicio. Las organizaciones reconocen, asimismo, la importancia de tener al personal motivado y bien capacitado en los temas técnicos de sus

competencias, y así estar en capacidad de otorgar un buen servicio y marcar una diferencia frente a las propuestas realizadas por otras empresas del rubro.

En cuanto a la atención a los usuarios del call center, Arias, F. (2017) indica varias falencias, entre estas, la poca capacitación que recibe su personal, la cual deriva y trae como consecuencia una mala atención al usuario. Esto ocasiona descontento y quejas al no poder garantizar una fiabilidad en el servicio. El estudio se llevó a cabo entre los meses de agosto y setiembre del 2017; en este se indican cuáles son las variables de calidad consideradas, como fiabilidad, satisfacción, mejoramiento del proceso y rapidez del servicio, rescatándose y considerándose de suma importancia el proporcionar el servicio a los usuarios finales en el menor tiempo posible, aprovechando los recursos tecnológicos y logísticos de la empresa.

De igual forma, poder seguir innovando y mejorando con tecnología más avanzada para brindar a los usuarios experiencias muy satisfactorias en sus consultas. Todo esto es necesario debido a la alta competitividad que existe en el mercado y a los constantes cambios tecnológicos que obligan a la empresa a buscar la innovación constante en sus servicios para ir a la vanguardia de sus competidores, teniendo muy arraigada la idea de que todo esto incide directamente en la percepción que tiene el cliente sobre lo que se le ofrece.

Al finalizar esta propuesta de mejora, Arias, F.(2017) señala las recomendaciones dirigidas a ver cuál es en sí la importancia que tiene el capital humano, así como el continuar ofreciendo un óptimo servicio de calidad, como un símbolo de mejora para tratar de acercarse más al cliente. De esta manera se busca conseguir su preferencia y su fidelización, con el apoyo de las redes sociales y la tecnología para

obtener una retroalimentación que favorezca a la empresa; ello se reflejará en la disminución de quejas y reclamos de los clientes, así como en el aumento de la satisfacción y preferencia por el servicio otorgado.

Adanaque, D. (2015) Propuesta De Mejora En El Proceso De Atención A Clientes Negocios En Una Empresa De Telecomunicaciones (Tesis De Titulo). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Señala que la empresa atraviesa problemas que tienen origen en el incremento de promesas no cumplidas que han afectado en gran manera a los clientes, lo cual les ha generado fastidio y un alto rechazo hacia el servicio que presta la empresa. Consecuencia de esto es el aumento en el tiempo medio operativo (TMO) para poder resolver las dudas del cliente, lo que ocasiona que se incremente el tiempo en atención y solución de las llamadas; ello produce que los clientes se quejen de no tener una respuesta adecuada a sus consultas, y, a su vez, ha derivado en que la empresa pierda a sus clientes frecuentes.

Para la empresa, perder a sus clientes significó pérdidas económicas, así como el desprestigio de su imagen. Por este motivo, con la propuesta de mejora esperan la reducción en un 30% en el quiebre de llamada y el aumento de las ventas en un 10%. Adanaque, D. (2015) indica también que la metodología que seguirán será la misma que se implementó en Toyota Business Practices.

Además, el estudio señala las falencias que se observaron en la atención del call center, como la falta de cumplimiento con el nivel de servicio ofrecido a los clientes en el momento de la firma de contrato, como la falta de llegada de los técnicos para los días y horas acordadas, lo cual producía mucho descontento en los clientes, pues estos permanecían en vano en sus hogares a la espera del técnico para que dé solución a su

inconveniente. No obstante, este error no era causado por los técnicos, sino por parte de los asesores, quienes no cumplían su trabajo a conciencia dejando de lado los requerimientos o simplemente archivándolos.

Otro problema que Adanaque, D. (2015) también advirtió es la demora en la emisión o la no llegada de recibos físicos o electrónicos en las fechas programadas ni en los canales correspondientes.

Todo esto suscitó un incremento en el tiempo de las llamadas, lo que significó una baja en la calidad del servicio prestado a los clientes, así como del compromiso de parte de los trabajadores con la entidad. Por estos motivos, se propuso la implementación de un plan de mejora en los procesos de atención al cliente, para lo cual se planteó el programar reuniones informativas, talleres de capacitación y de llamadas, con el fin de poder generar propuestas de mejoras para el servicio, motivar de manera más asertiva a los colaboradores, permitir que ellos puedan desarrollar sus competencias técnicas, y tomar las acciones necesarias para aumentar los indicadores de la empresa.

La intención de estas propuestas de mejora es el aumentar el nivel del servicio que prestan los trabajadores a los clientes. Adanaque, D. (2015) resalta la importancia de tener colaboradores motivados y bien preparados, ya que alcanzando este objetivo la empresa podría tener muchos beneficios como lograr recuperar o captar más clientes, logrando una fidelización tanto del servicio como de la marca.

Pozo, A. (2018) Plan de gestión para mejorar la atención de los servicios de telefonía, internet, televisión y móviles; en zonas periféricas y rurales de Telefónica del Perú, región nor-oriente. Año 2017 (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.

Destaca la problemática de la empresa por el ineficiente y bajo nivel de calidad en el servicio que reciben los clientes, así como la demora en la atención de sus consultas y la deficiente solución que dan a sus problemas cuando ellos solicitan apoyo. Adicionalmente, se refiere a la falta de empatía que los trabajadores muestran y la inseguridad que transmiten a los clientes cuando son atendidos, provocando que la experiencia que tienen con la empresa sea negativa y prefieran optar por los servicios de la competencia.

Pozo, A. (2018) menciona, además, las consecuencias negativas que tiene la empresa por estos sucesos, entre ellos, problemas económicos que se dan por la pérdida de clientes que muestran su insatisfacción. Ante esta situación, el autor propone la elaboración y aplicación de un plan de gestión para mejorar la atención de los servicios de telefonía, Internet, televisión y móviles en zonas periféricas y rurales de Telefónica del Perú en la región nororiente, el cual incluya a todos los niveles de la empresa a fin de que los problemas antes citados se puedan solucionar paulatinamente.

Para esto, Pozo, A. (2018) hace referencia al trabajo efectuarse para conseguir la mejora de los protocolos que utiliza la empresa, así como la realización correcta de la escucha activa para que los trabajadores puedan comprender y dar soluciones eficientes a los clientes. que debe Pozo, A. (2018) también señala cómo la mejora en la información del producto permitirá a los trabajadores proporcionar respuestas mucho más fehacientes y concretas a los clientes, ello seguido de la mejora en la empatía y la calidad de servicio ofrecido.

Tovar, A. (2015) Propuesta de protocolo para monitoreo de operaciones de call center en el área de calidad y control de redes y servicios en Claro Colombia S.A. (Tesis de licenciatura). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.

Se refiere a la problemática que tiene el call center por el incremento de quejas por parte de los clientes y de llamadas no atendidas, en adición al problema de la caída del sistema de fibra óptica, que causa los constantes reclamos por un servicio de calidad deficiente en los dos grupos que la empresa atiende: las pequeñas y medianas empresas y las empresas corporativas.

Ante esta situación, la empresa atraviesa problemas económicos que empiezan a perjudicarla en gran forma. Por esta razón, decide elaborar un plan de acción que mitigue la insatisfacción del cliente e incremente los niveles de servicio en la operación y los índices de calidad de servicio. Para el efecto, se realiza una propuesta para mitigar desde el área de calidad y control de redes y servicios de Claro Colombia para disminuir la afectación en los niveles de servicio en la operación inbound del call center mediante la creación de un protocolo para monitoreo basado en las buenas prácticas de Operación de Servicios de ITIL.

Esta mejora en los protocolos permitió incrementar los niveles de calidad ayudando a mejorar los procesos y así facilitar la comunicación y comprensión entre los trabajadores del call center, favoreciendo la atención otorgada a los clientes. Adicionalmente, con estas mejoras se redujeron los índices de quejas y llamadas encoladas que hacían que los clientes se mantuvieran por mucho tiempo en línea esperando ser atendidos; además favoreció de forma positiva la percepción que tenían las empresas que los contrataban, logrando recuperar su cartera de clientes.

Parra, A. (2017). Incidencia de las técnicas de coaching en los indicadores de gestión comercial y en la cultura de servicio en el área de ventas del contact center de Guayaquil, de la corporación nacional de telecomunicaciones; CNT EP (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Expone la problemática que existe en el contact center por aspectos que generan insatisfacción en los trabajadores, como son la falta de capacitación, mala comunicación entre los jefes y los trabajadores, falta de escucha activa, falta de retroalimentación a los trabajadores, así como el muy poco interés por parte de la jefatura para mantener un ambiente laboral motivado y armonioso. Adicionalmente, los problemas que se suscitan en el área de ventas y su influencia en la productividad de los trabajadores; el aumento de la rotación del personal y los efectos en los resultados de los indicadores de productividad.

En este escenario, la empresa busca en el coaching conseguir crear líderes dentro de la empresa y, a su vez, disminuir las carencias que tienen los trabajadores. En este sentido, por medio de encuestas, se procura conocer cuáles son los puntos más deficientes que perciben los trabajadores para poder darles solución, y luego establecer una nueva cultura de retroalimentación permanente en el personal de ventas. Además, se realizan acciones para mejorar la escucha activa fomentando el trabajo en equipo y la participación de la jefatura para entender y comprender las necesidades de sus trabajadores.

De esta forma, la empresa va mejorando en la calidad de servicio que brinda a los clientes y, asimismo, se hace una mejora en los protocolos existentes. Finalmente, la empresa hace uso continuo de las técnicas de coaching, con lo cual consigue aumentar la

motivación y la satisfacción de sus trabajadores, haciendo de esta técnica un uso continuo y permanente en la empresa.

Orozco Cango, S. (2015). Propuesta De Mejora En Los Procesos Del Área De Call Center Técnico De Una Empresa De Telecomunicaciones. Lima (tesis de Título) Universidad de ciencias aplicadas.Lima Peru.

Señala que la empresa Atento del Perú brinda sus servicios de Business Process Outsourcing a una empresa de telecomunicaciones. El problema que se presenta es el aumento de tiempo medio operativo (TMO) y cómo esto suscita el abandono de las llamadas por parte de los clientes y el incremento de quejas correspondientes, debido a la no atención de sus reclamos. Otro problema también observado es el aumento de llamadas en espera, lo que produce una disminución en los indicadores de servicio y, a su vez, en amonestaciones económicas por parte del proveedor por no alcanzar las metas solicitadas.

Por este motivo, se fijó como objetivo verificar y analizar los formatos de las llamadas, para determinar si estas eran correctas y poder compararlas en los diferentes escenarios. Se resaltó también en el estudio que había poco seguimiento en las llamadas recibidas por parte de los asesores, aunado ello a la inexistencia de capacitaciones o reuniones informativas para poder conocer las novedades de la empresa.

Otro problema identificado por Orozco Cango, S. (2015) lo constituía el hecho de que el personal no tenía un sueldo adecuado, ya que el que percibían estaba por debajo del promedio para ese cargo; todos estos aspectos crearon un descontento por parte de los trabajadores, lo cual trajo como consecuencia un ambiente laboral cargado y sin

ninguna motivación para realizar un mejor trabajo en la resolución de problemas para los clientes.

Ante esta problemática, Orozco Cango, S. (2015) recomienda como solución utilizar la metodologías de Deming y la herramientas de Lean. Esta solución se implementó del mes de julio a diciembre, puesto que en el mes de enero la cantidad de llamadas es mucho más elevada; para ello, utilizaron estas herramientas, llegando a tener como resultado una disminución en el tiempo medio operativo (TMO) y una reducción en un 7,7 % en el abandono en las llamadas.

Para el tema de los trabajadores se programaron capacitaciones, proponiéndose un promedio de 30 días para el personal nuevo y se regularon los sueldos. Se mejoró, además, el monitoreo de llamadas enfocando la actitud del asesor para el cliente; para esto se les instruyó en cómo manejar los tipos de llamadas cuando surgían algunos percances. Con esta intención, se crearon indicadores para medir apropiadamente estas cifras, ya que con estos se podría controlar de una mejor forma la atención de la llamada y buscar realzar el servicio. Estos datos se darían a conocer en las reuniones que se sostendrían con los responsables del área, viendo a mediano plazo la implementación de otras mejoras del área en beneficio de sus colaboradores, a fin de alcanzar el objetivo de que se sientan comprometidos con la empresa y con ello la optimización de las atenciones a los clientes.

Que estas percepciones se unen de esta manera con las evaluaciones del cliente de la calidad técnica y la condición del servicio para caracterizar el servicio de calidad.

La garantía y la empatía son dos importantes determinantes para el servicio de calidad.

La garantía de los servicios genera confianza y fiabilidad en la mente de los clientes

cuando tratan con el proveedor del servicio. (Sabbir Rahman, Habib Zaman, & Hossain, 2018). *Service Marketing Strategies for Small and Medium Enterprises: Emerging Research and Opportunitie*

De lo anterior, se puede entender que la garantía y la empatía son factores importantes para realizar un buen servicio de calidad, además mencionan que la garantía de los servicios proporciona a la mente de los clientes confianza y fiabilidad de lo que se les está brindando.

Como es de esperar, la definición estadística de calidad es un poco más precisa que otras definiciones, como el concepto basado en el cliente, y se basa en las matemáticas. Cuando mide la calidad estadísticamente, busca una variación en una medición entre lo que el cliente solicita y lo que usted produce. Cuanta menos variación tenga, mayor será la calidad de su producto o servicio. Todos los procesos tienen alguna variación natural; usa estadísticas para detectar variaciones anormales que podrían hacer que produzca un mal producto o servicio. También puede usar estadísticas para evitar probar cada artículo que produce. Al probar una muestra de lo que hace o entrega, puede utilizar estadísticas para medir su calidad y averiguar si cumple con los requisitos del cliente. (Webber & Wallace, 2006) *Quality Control for Dummies*.

De lo anterior, se puede entender también que la definición de calidad de servicio se encuentra basado en el concepto de cliente y se encuentra medida en base a la estadística, los autores mencionan que existe una variación entre lo que el cliente necesita y lo que la empresa produce, por otra parte se refiere que a menor variación mayor será la calidad de servicio, además esta variación natural permite también usar las estadísticas como medición de la calidad del producto o servicio que se da.

El corazón de cualquier herramienta de medición de la calidad del servicio, como el VMSQ, son los atributos (que algunos investigadores llaman dimensiones) y los elementos o declaraciones dentro de cada atributo. Típicamente, los atributos y artículos serán específicos de un servicio, por ejemplo, los atributos y artículos para un servicio de supermercado serán diferentes del servicio de hospital. Sin embargo, compartirán algunas similitudes. Por ejemplo, la competencia del personal en el mostrador de salida tendrá cierta semejanza con las habilidades de la recepcionista en un hospital. Los atributos (o atributos de servicio) miden el servicio y los elementos (o elementos de servicio) miden el atributo. Considere el siguiente ejemplo:

Servicio de educación superior: medición de la calidad del servicio ofrecido por una institución de educación superior (HE).

Competencia de atributo Este es un atributo, definido como "la medida en que el personal de servicio es competente, posee las habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio".

Los empleados de este es un elemento, para evaluar la organización tienen los académicos y / o las habilidades necesarias para hacer el trabajo, los administradores tienen las habilidades para hacer su trabajo. (Whyte, 2018) *The V-Model of Service Quality: An Exploration of African Customer Service Delivery Metrics*.

De lo anterior se puede entender que las dimensiones o atributos en la calidad de servicio debe ser entendido de forma diferente para cada servicio que se presta, como ejemplo refieren que las dimensiones o atributos de un supermercado son muy distintas a las que se manejan en el servicio que se presta en un hospital, sin embargo también se hace referencia a que existen algunas similitudes tales como la competencia que del personal

en un supermercado frente a la recepción de un hospital, asimismo también mencionan que estos atributos o dimensiones deben considerarse según el rubro de servicio que se preste.

Revisando varios estudios en relación a la calidad, parece que existe una cierta unanimidad en que el aspecto que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de la empresa a largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que les presta la empresa. Por lo tanto, para que los clientes se formen una opinión positiva y fiable de la empresa, esta debe satisfacer sus necesidades y expectativas, que es lo que se conoce como calidad del servicio. (Aceña Navarro, 2016) *Manual. Gestión de costes y calidad del servicio de transporte por carretera.*

De lo anterior se puede entender que la calidad de servicio es entendida desde la opinión que los clientes tienen del servicio que la empresa les brinda, para ello es importante según el autor que la empresa pueda satisfacer las necesidades y expectativas para poder de esta manera crear una opinión positiva por parte de los clientes y una fidelización con la empresa, a esto ellos denominan calidad de servicio.

Bitner y Hubbert, Cronin y Taylor, Holbrook, Oliver, Zeithaml como se citó en el libro *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (Oliver & Rust, 1994). La calidad del servicio es por naturaleza un concepto subjetivo, lo que significa que comprender cómo piensa el cliente sobre la calidad del servicio es esencial para una gestión eficaz. Tres conceptos relacionados son cruciales para esta comprensión: satisfacción del cliente, calidad del servicio y valor para el cliente. Los gerentes a menudo tratan estos conceptos como intercambiables, pero el último pensamiento es que son bastante distintos, lo que tiene implicaciones importantes para la gestión y la medición.

De lo anterior, los autores refieren que el concepto de calidad de servicio es una definición subjetiva que se encuentra ligada al poder entender la forma en que los clientes piensan, además se hace referencia que esta calidad de servicio se encuentra ligada a tres conceptos básicos, por un lado la comprensión de la satisfacción del cliente, seguida por la calidad de servicio que se les brinda y por último la propuesta de valor que se les da. Zeithaml y Parasuraman como se citó en la tesis Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones (Orozco Cango S. , 2015). La calidad de servicio herramienta de mercadeo clave para lograr la diferenciación competitiva y el crecimiento de la lealtad de los clientes. La calidad de servicio es la diferencia entre las expectativas que tienen el cliente de un servicio y sus percepciones del desempeño actual de dicho servicio.

De lo anterior, se refiere que la calidad de servicio es una herramienta esencial para poder lograr una diferenciación competitiva y un crecimiento en la lealtad por parte de los clientes, también hacen mención que la calidad de servicio viene hacer la diferencia entre las expectativas que tienen los clientes frente a un servicio y las percepciones que tienen del desempeño actual del mencionado.

Alberto Blanco y Víctor Rivero como se citó en la tesis Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones (Orozco Cango S. , 2015). Señalan como dimensiones subyacentes de la calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

De lo anterior, el autor refiere como dimensiones subyacentes a la fiabilidad, entendida también como la validación de un servicio, la capacidad de respuesta que

tienen los trabajadores a la hora de la atención al cliente, la seguridad y la empatía que deben tener los trabajadores con los clientes

1.1.2. Bases teóricas.

1.1.2.1.Call center.

Los call center a menudo llamados centros de contacto están reflejados por los múltiples puntos de acceso, brindando información consistente a través de un sistema integrado. (Sharp, 2003).

Los call center o centro de atención de llamadas, que es una oficina, unificada o distribuida en diversas localizaciones, donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros. (Especializados, 2019)

El call center es un centro de llamadas, es decir un centro administrativo y de gestión que utiliza el canal telefónico. En este, el personal capacitado realiza o recibe llamadas de clientes para una compañía asociada. (Enciclopedia Económica, 2019).

Es una oficina centralizada que se utiliza para recibir y transmitir un gran volumen de llamadas telefónicas, tanto de soporte de productos entrantes o consultas de información de los consumidores como de llamadas salientes para telemarketing, clientela, servicios de productos y cobro de deudas. (Bergevin, Afshan, & Siegel, 2010).

Los Call Center son empresas cuyo giro consiste en la atención telefónica de clientes, con la finalidad de acercar, fidelizar, potenciar productos, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa y su actual o potencial mercado. La venta

de servicios y de productos, la atención de consultas o reclamos, las cobranzas y el marketing o promoción son los objetivos más frecuentes de los llamados que allí se efectúan (Uribe-Echevarría & Morales, 2010).

El Call Center es un centro de llamadas telefónicas. Un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se realiza de manera rápida y concisa con una atención de usuario y tele operador (Unitel, 2019).

Los autores refieren que los call center son centros administrativos y de gestión telefónica, donde laboran agentes o teleoperadores calificados y capacitados que utilizan los computadores para realizar llamadas salientes (outbound) o entrantes (inbound) para brindar información de algún producto o servicio interactuando con los clientes, los cuales se centran en atender a sus clientes propios y el otro en el cual se enfoca la atención de clientes de terceros a modo de Outsourcing para otras compañías, que pueden realizar campañas en Telemarketing, atención al público, cobranzas y ventas.

1.1.2.2. Calidad.

Definir la calidad en los servicios es especialmente difícil debido a la naturaleza intangible de la oferta de servicios. La definición de calidad puede variar de persona a persona y de una situación a otra. (Brown, Gummesson, & Edvardsson, 2000)

Sánchez, Reyes y Mejía definen a la calidad como “la propiedad o característica inherente de cualquier cosa, objeto o fenómeno que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie” (2018).

El concepto y el vocabulario de calidad son esquivos. Diferentes personas interpretan la calidad de manera diferente. (Ross, 1993)

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989).

Cuando se usa el término calidad, solemos imaginar un excelente producto o servicio, que cumple o rebasa nuestras expectativas. (Besterfield, 2009).

Se relaciona en calidad con el trabajo bien hecho y en servicio con aquello que emana satisfacción del deber cumplido. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011).

La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. (Carro Paz & Gonzales Gomez, 2009)

Algunos autores indican que la definición de calidad es complicado debido a que refieren que cada persona tiene su propio concepto de calidad y varia de persona a persona, por un lado algunos indican que calidad es satisfacer la necesidad del usuario antes de tenerla, otros a su vez indican que calidad es igual a la excelencia y que hay que rebasar las expectativas del usuario, finalmente haciendo un resumen el concepto de calidad de vendría ser la satisfacción de las necesidades del usuario con productos y servicios de calidad y mejoras de sus exceptivas con referencia a los productos o servicios ofrecidos.

1.1.2.3.Servicio.

El concepto de servicio es la propuesta de valor diferenciadora exigida por el usuario final. Expresa cómo el servicio crea valor para los usuarios. (Van De Kar & Verbraeck, 2007).

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

Es la actitud de disposición y ayuda sin esperar más que un crecimiento conjunto para quien está empeñado en nuestras tareas y que requiere de la colaboración. Es estar atento a los demás con una actitud respetuosa y cordial. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011).

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas. (Israel Galviz, 2011).

“El servicio se define como el conjunto de actividades que realiza una empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes”
(<https://www.economiasimple.net/glosario/servicio>).

Los autores indican que los servicios se ofrecen de una parte a otra y lo que busca es solucionar alguna necesidad del usuario; a su vez mencionan que son de manera intangible que van de la mano muchas veces de un producto tangible y que van de la mano muchas veces de un producto tangible, siendo esta una propuesta innovadora para

los clientes que quieren dar solución a una necesidad, por otra parte las personas que lo brindan, son personal especializado, capacitado, calificado y con el único fin de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.

1.1.2.4.TMO (Tiempo Medio Operativo).

La cantidad promedio de tiempo que los agentes pasan procesando las llamadas de los clientes, lo que incluye hablar directamente con los clientes y hacer el trabajo relacionado con la llamada después de que el cliente haya colgado (como completar la información de la cuenta del cliente). (Bergevin, Afshan, & Siegel, 2010).

Es el tiempo total que se tarda en manejar una llamada, incluido el tiempo de espera, el tiempo de la llamada y el tiempo del agente dedicado al trabajo posterior a la llamada, como la documentación. El principal problema con esta métrica es que solo mide la eficiencia del centro de llamadas y del agente y no tiene en cuenta la perspectiva de la persona que llama. Dado que el enfoque no está en el resultado de la llamada, un enfoque indebido en esta métrica puede hacer que los agentes trabajen para cerrar la llamada rápidamente en lugar de apuntar al deleite de la persona que llama. (Specialty Answering Service, 2018).

La medida que se usa a menudo para representar la productividad del agente del centro de llamadas es el manejo promedio Tiempo. (Brantevica, 2018).

Es una métrica del centro de llamadas para la duración promedio de una transacción, generalmente medida desde el inicio de la llamada del cliente e incluye cualquier tiempo de espera, tiempo de conversación y tareas relacionadas que siguen a la transacción. (Margaret, 2018).

Es el valor ideal expresado en segundos o minutos que cada empresa da al tiempo en promedio que debe durar un operador con una llamada. Cada empresa tiene su estrategia para calcular el TMO de su servicio, generalmente el cálculo se basa en una data histórica de llamadas de donde se extrae este valor (<https://gestiondecallcenter.wordpress.com/conceptos>).

Es el valor ideal expresado en segundos o minutos que cada empresa da al tiempo en promedio que debe durar un operador con una llamada. Cada empresa tiene su estrategia para calcular el TMO de su servicio, generalmente el cálculo se basa en una data histórica de llamadas de donde se extrae este valor. (Citethisforme, 2018)

El tiempo medio operativo (TMO) o en inglés Average Hold Time (AHT) algunos autores señalan al TMO como el tiempo de manejo que tiene los teleoperadores de la llamadas entrantes o salientes, también se considera dentro del TMO el registro de la información en el sistema; los autores refieren que se consideran desde el ingreso de la llamadas, hasta que se hace el cierre en el sistema, también refieren que es una medición muy importante en el call center ya que a menor TMO mayor productividad por parte del teleoperador, debido a que al final de su turno va a poder contestar o recibir una mayor cantidad de llamadas

1.1.2.5.SLA (Acuerdo De Nivel Servicio).

El presente Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) tiene como objetivo recoger los términos y condiciones para la prestación de los servicios acordados entre el Centro de Informática y Comunicaciones (CIC) y sus usuarios. (Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, 2016).

Es acuerdo contractual entre una empresa de servicios y su cliente, donde se define, fundamentalmente, el servicio y los compromisos de calidad. (Benito & Gabriel, 2016).

Los acuerdos de nivel de servicio definen completamente los servicios que se proporcionarán y la calidad del servicio y la puntualidad o capacidad de respuesta asociada con ellos en términos inequívocos. (Hiles, 2003).

El Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) es principalmente un documento que define las expectativas de su organización. Define las responsabilidades de cada parte, define el trabajo y elementos que se proporcionarán, define qué es un servicio exitoso y qué no. (Outsourcing Toolset Module 10, 2009)

Los SLA se crean para documentar los compromisos que piensa cumplir para los clientes. Los SLA especifican compromisos que son niveles de servicio acordados entre el proveedor de servicios y el cliente. Los compromisos de SLA se pueden medir de forma cualitativa o cuantitativa. (IBM, 2018).

El Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) según los autores es uno de los principales documentos, donde se encuentran escritos los acuerdos del servicio que brinda la empresa y el contratante, adicionalmente en ella se estipula los compromisos de calidad, metas, responsabilidades, compromisos adicionales y términos para poder brindar un servicio de calidad, que se puede medir de manera cualitativa y cuantitativa.

1.1.2.6. Teleoperadores.

Es la persona con la que habla un cliente cuando llama a un centro de llamadas. Diferentes compañías tienen diferentes términos para este rol, como representante de

servicio al cliente, consultor de servicio al cliente o representante. (Bergevin, Afshan, & Siegel, 2010).

El teleoperador es el profesional que se encarga de atender a los clientes de una empresa, vía telefónica. Por un lado, este especialista atiende las llamadas de los usuarios, resolviendo sus dudas, incidencias y reclamaciones. (Gil Romero, 2018).

El teleoperador tiene que interactuar de forma simultánea con el cliente, el ordenador y el sistema telefónico que distribuye automáticamente las llamadas. Se le controla la amplitud de las llamadas, el tiempo entre llamadas, el tiempo en el que está conectado o desconectado del sistema e incluso el contenido de las llamadas. (wikipedia, 2019).

Los teleoperadores de los centros de llamadas o centros de contactos trabajan para empresas que tienen un estrecho contacto telefónico o por correo electrónico con sus clientes, y también hay teleoperadores en otros centros de llamadas que trabajan para otras empresas externas. Los teleoperadores trabajan con teléfonos móviles y con ordenadores. Ofrecen información y asesoramiento a los clientes, atienden sus quejas o se dedican a la venta de bienes y servicios. (Educa web, 2018)

Los teleoperadores, también designados como agentes de atención, son los empleados encargados de recibir o emitir estos llamados telefónicos con el apoyo de un software de tecnología IP que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones. (Morales & Uribe Echevarría, 2010)

Para los autores los teleoperadores o agentes telefónicos son profesionales capacitados y entrenados encargados de recibir o realizar llamadas con el motivo de

interactuar con los clientes; ofreciendo servicios o productos, a su vez resolviendo dudas o inquietudes de los clientes, asimismo ellos se comunican con los usuarios a través de la vía telefónica y computadoras para registrar las incidencias, así como los reclamos de los usuarios, a fin de poder apoyarlos y solucionar sus problemas con el servicio o producto contratado.

1.1.2.7.Crecimiento.

El crecimiento económico es entendido como la evolución positiva de los estándares de vida de un territorio, habitualmente países, medidos en términos de la capacidad productiva de su economía y de su renta dentro de un periodo de tiempo concreto. (Sánchez Galán, 2018)

El crecimiento económico es el incremento de la renta o del valor de los bienes y servicios que se generan en la economía de un país o región en un tiempo determinado, el cual se mide en años. (Significados, 2018).

Se entiende como crecimiento económico a la variación porcentual (positiva) del producto bruto interno (PBI) de una economía en un periodo determinado. (Instituto Peruano de Economía, 2018).

La teoría del crecimiento económico estudia cuales son los determinantes del crecimiento económico a largo plazo y las políticas que deben impulsarse para estimular el crecimiento. (Benito Muela, 2015)

Los autores consideran el crecimiento como la evolución, incremento o variación porcentual positivo de los bienes o servicios brindados; los cuales se miden de año a año

y se pueden ver reflejadas en las políticas de mejoras que realiza la empresa para impulsar el crecimiento de ella.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la variación en la calidad de servicio de una empresa de call center en el año 2017?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir la variación de la calidad de servicio en una empresa de call center en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la variación en el uso de los protocolos que tienen los trabajadores del call center en el año 2017.
- Identificar la variación en la información del producto que brindan los trabajadores del call center en el año 2017.
- Determinar la variación en la escucha activa que realizan los trabajadores del call center en el año 2017.
- Determinar la variación de la validación que efectúan los trabajadores del call center en el año 2017.

1.4 Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La variación de la calidad de servicio en la empresa de call center será positivo para el año 2017.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La variación en el uso de protocolos que tienen los trabajadores del call center en el año 2017 será positivo.
- La variación en la información del producto que brindan los trabajadores del call center en el año 2017 será positivo.
- La variación en la escucha activa que realizan los trabajadores del call center en el año 2017 será positivo.
- La variación de la validación que efectúan los trabajadores del call center en el año 2017 será positivo.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

En el tipo de investigación, de acuerdo a lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En este caso, siguiendo los conceptos de los autores, la investigación es descriptiva porque busca especificar características o rasgos de cualquier fenómeno que se analice, de enfoque cuantitativo, porque mediante la recolección de datos (informes mensuales de calidad elaborados por la empresa para el monitoreo de la calidad de servicio realizada en los años 2016 y 2017) se realizará un análisis y comparación de los mismos para poder responder las preguntas de la investigación y probar las hipótesis realizadas. La investigación es no experimental porque no se ha manipulado la variable; y de tipo transversal porque la recolección de información ha sido elaborada en un mismo espacio y tiempo; lo que permitirá describir las variaciones de la calidad de servicio que se realizaron en el año 2017 con respecto al año anterior.

2.2 Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1 Población.

Sánchez, Reyes y Mejía (2018) realizan la siguiente definición:

“Conjunto formado por todos los elementos que posee una serie de características comunes. Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados, por lo cual quedarán involucrados en la hipótesis de investigación. Cuando se trata de individuos humanos es más adecuado denominar población; en cambio, cuando no son personas, es preferible denominarlo universo de estudio” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

Para poder describir la variación de la calidad de servicio del call center se han tomado como referencia todos los informes mensuales de calidad correspondiente a los años 2016 y 2017 (24 informes).

2.2.2 Muestra.

No hay muestra porque se trabaja con el 100% de los informes.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

El instrumento utilizado serán los informes de calidad mensuales en los cuales se encuentran las evaluaciones de desempeño que miden el cumplimiento correcto de las pautas de calidad, según lo solicitado en los speech del call center. Estos informes de calidad son presentados por la monitora a la gerencia todos los meses para poder informar los avances y los puntos en los cuales se deben realizar mejoras. Por esta razón, se hará uso de 24 de ellos, los cuales ayudarán a comprender mejor la situación en la cual se encontró el call center, antes de la implementación de la contratación de personal especial para poder supervisar y monitorear la calidad del servicio proporcionado.

Para ello, según Sánchez, Reyes y Mejía (2018), el concepto de informe debe ser entendido como “el reporte destinado a las organizaciones públicas o privadas que han encargado el estudio o investigación”. Se procura que sea accesible a los destinatarios”. Asimismo, se hará uso de las evaluaciones de desempeño en las cuales se encuentran pautas con las que la monitora realiza sus evaluaciones. Estas, tienen como objetivo lo siguiente:

“Conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel

de conocimientos y habilidades, y que estas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo” (Euroempleo, 2012).

2.4 Procedimiento

En este apartado se revisará la parte metodológica que se trabajó para la realización de este documento, detallando la forma en que se recolectó la información para su posterior análisis. Para este propósito se comenzó con la recolección de información del call center; en primer lugar, se hizo una búsqueda en Internet para tener una idea general de la empresa después, a través de la supervisora del call center, se compiló información más precisa sobre la empresa y la situación en la cual se encontraba. En ella se conocieron las condiciones de calidad que tenían para el año 2016 y los cambios que realizaron para el 2017. En segundo lugar, se utilizaron herramientas que se consiguieron del call center, los cuales fueron en total 24 informes de calidad recibidos, correspondientes a los meses de enero a diciembre de los años 2016 y 2017. Con base en los informes, se procedió a extraer la información y colocarla en tablas y cuadros de Excel. En tercer lugar, se analizó la información y se elaboraron cuadros comparativos elaboración propia, a fin de convalidar la información del año 2016 y 2017, utilizando instrumentos de medición como las dimensiones de calidad que la empresa maneja, sacando porcentajes y comparándolos con los del año posterior. Ya con los resultados, se trasladó la información a través del programa Excel a barras gráficas, las cuales son herramientas más didácticas que ayudaron a comprender mejor los resultados, para analizar los porcentajes del año 2016 en el cual el call center no había implementado aún cambios en su servicio de calidad y los resultados que tuvieron en 2017 cuando se realizó

la implementación de capacitaciones, creación del área de calidad que se encargue del monitoreo y de un manual de calidad, que permita a los trabajadores conocer cómo deben manejar las dimensiones para poder brindar un mejor servicio a los clientes, por último de los cuadros porcentuales de cumplimiento de las dimensiones, se pasó a hallar en Excel cual era la variación por cada una de las dimensiones, esto con la finalidad de poder establecer si las variaciones en la calidad de servicio del call center fueron positivas o negativas, corroborando de esta forma si las mejoras que impulso la empresa fueron las adecuadas.

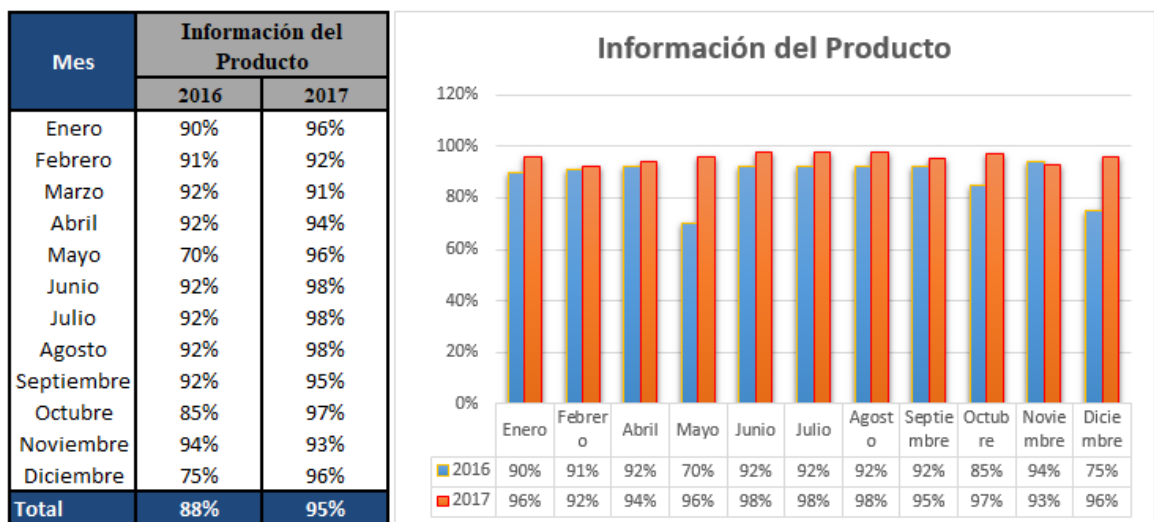


Figura 1 Comparativo mensual de Información de producto. Elaboración propia.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Resultados del año 2017

La información que se ha utilizado para realizar el análisis de la situación inicial en la cual estaba la empresa, está basada en las evaluaciones de desempeño que se realizaron a los asesores del call center en el año 2016, por otro lado también se encuentra inmersa información correspondiente al año 2017 sobre la variación de las dimensiones que se obtuvieron después del análisis correspondiente, estos resultados obtenidos referente a la variación de la calidad de servicio serán expuestos en cuatro dimensiones comparadas en el periodo 2016-2017 a continuación.

Tabla 1 Con resultados anuales de dimensiones y variaciones.

Años	Protocolos	Información de producto	Escucha Activa	Validación
2016	74%	88%	77%	81%
2017	94%	95%	86%	97%
% Variación	27%	8%	12%	20%

Cuadro con variación por dimensiones

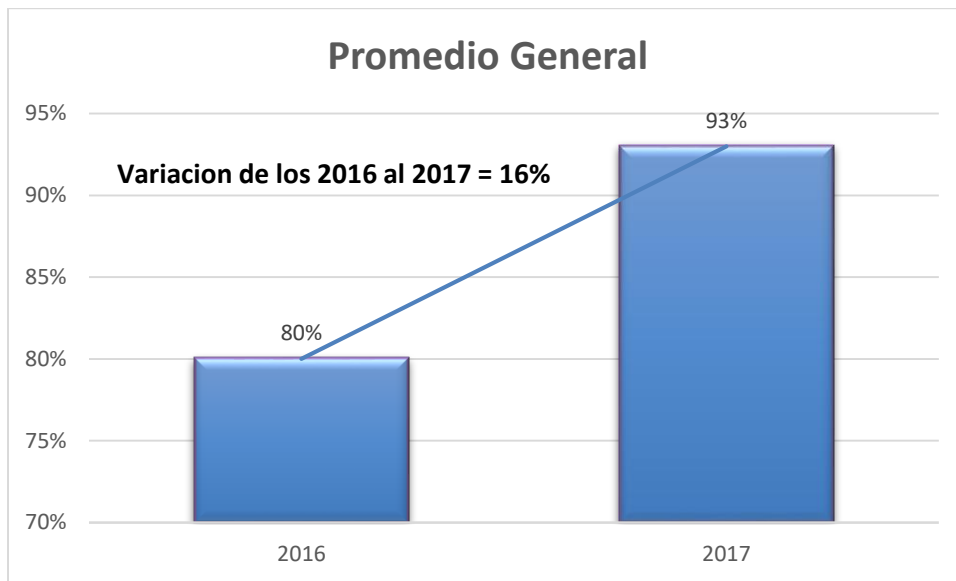


Figura 2 Promedio General y Variación. Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra que para el año 2017 la variación de la calidad de servicio en el call center ha sido 93% a razón del año 2016 que tuvo 80% mostrando un incremento positivo en las mejoras de calidad aplicadas por el call center.

3.2 Protocolos

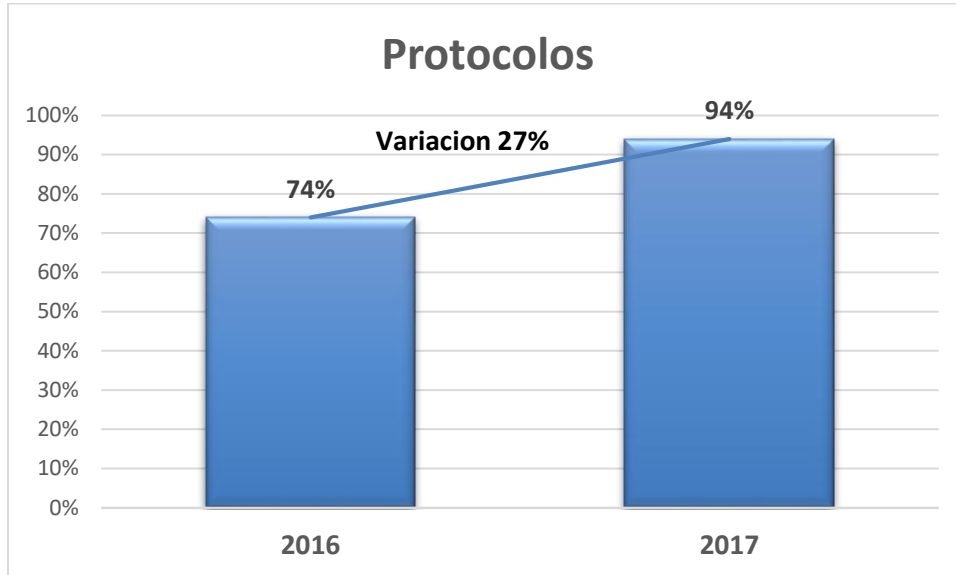


Figura 3 Comparativa Anual de la Dimensión de Protocolos y Variación. Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra que para el año 2017 el cumplimiento en el uso de protocolos por parte de los trabajadores del call center fue de 94% a razón del 2016 que tuvo un 74%, mostrando una variación porcentual de veintisiete por ciento para el 2017, con lo cual se puede verificar que la variación en esta dimensión es positiva.

3.3 Información del Producto

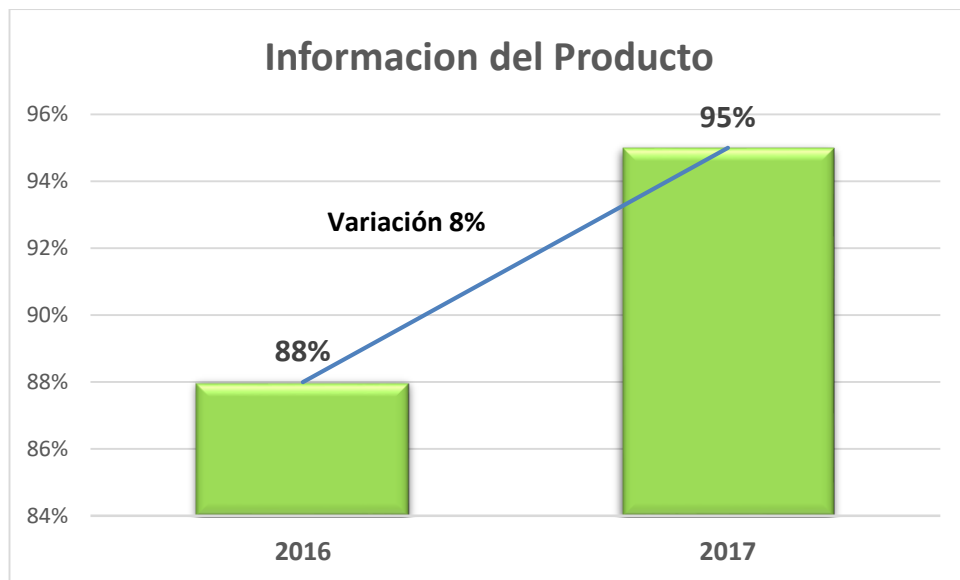


Figura 4 Comparativa Anual de la Información del Producto y Variación. Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra que para el año 2017 el cumplimiento en la información de producto que brindan los trabajadores del call center fue de 95% a razón del 2016 que tuvo un 88%, mostrando una variación porcentual de ocho por ciento para el 2017, con lo cual se puede verificar que la variación en esta dimensión es positiva.

3.4 Escucha Activa

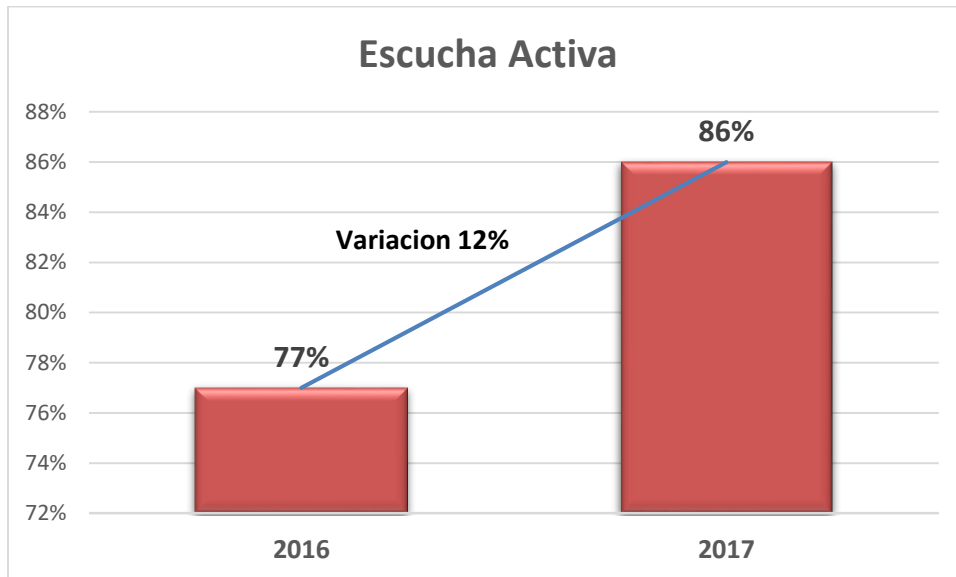


Figura 5 Comparativa Anual de la Escucha Activa y Variación. Elaboración propia.

La siguiente gráfica muestra que para el año 2017 el cumplimiento en la escucha activa que realizan los trabajadores del call center fue de 86% a razón del 2016 que tuvo un 77%, mostrando una variación porcentual de doce por ciento para el 2017, con lo cual se puede verificar que la variación en esta dimensión es positiva.

3.5 Validación

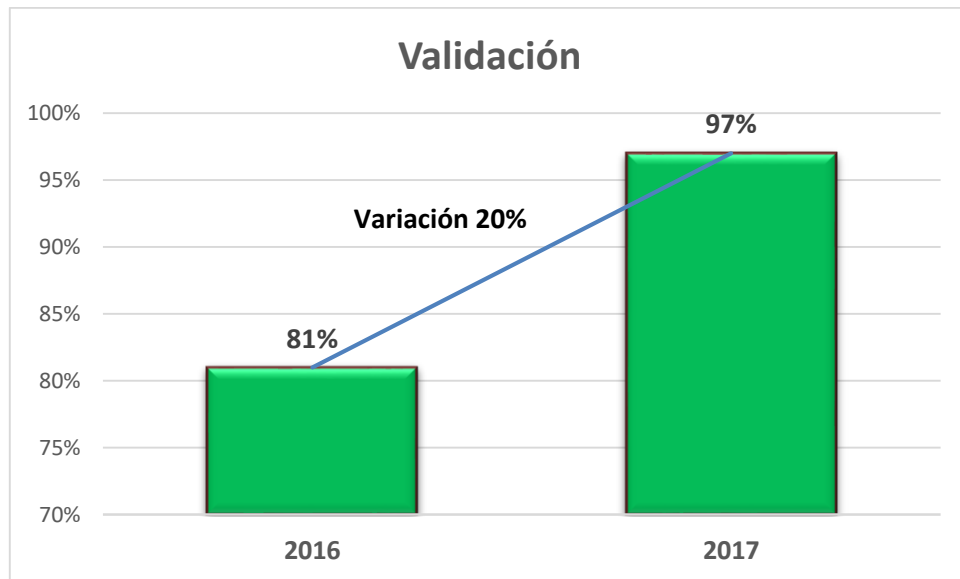


Figura 6 Comparativa validación y Variación. Fuente propia.

La siguiente gráfica muestra que para el año 2017 el cumplimiento en la validación que efectúan los trabajadores del call center fue de 97%, a razón del 2016 que tuvo un 81%, mostrando una variación porcentual de veinte por ciento para el 2017, con lo cual se puede verificar que la variación en esta dimensión es positiva.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

De acuerdo a la investigación realizada en el presente trabajo, se observa cómo la Gestión del Talento Humano ha sido de vital importancia para el buen rendimiento de la empresa, así como del buen desempeño del personal; esto reflejado a través de los indicadores que manejan y de la mejora en los servicios que otorgan los trabajadores a los clientes. Es por ello que se corrobora lo planteado por Arias (2017), porque se considera que una buena motivación y capacitación a los trabajadores garantizará un mejor desempeño en sus trabajos, así como una mejora en la rentabilidad para la empresa.

Otro punto resaltante que es bueno señalar en el call center es el TMO, el cual está ligado a varios indicadores analizados en el presente trabajo, los cuales muestran la satisfacción del cliente en el tiempo de duración de las llamadas. En estos, lo óptimo es reducir el TMO y evitar el corte de llamadas por parte de los clientes; así como también el buen manejo de vocabulario y buen conocimiento del producto o servicio que se ofrece en el tiempo que dure la llamada, respondiendo eficientemente a las dudas que puedan tener los clientes. Ello se encuentra reforzado también en la tesis de Orozco (2015), en la cual se señala que el buen manejo del TMO genera la satisfacción del cliente y que este no debe ser muy largo para evitar que los clientes lleguen a aburrirse o simplemente den por finalizada la llamada, generando de esa forma pérdidas económicas en la empresa.

Con referencia a este aspecto, después del análisis realizado se comprueba lo propuesto por Barrientos (2016) que se refiere a la importancia de una capacitación permanente para los trabajadores, reforzadas con reuniones informativas permanentes que permitan actualizar las competencias y conocimientos de los trabajadores, a fin de

tener un mejor nivel de conocimiento y manejo de objeciones a la hora que los clientes realicen sus consultas. Además, anota que es importante porque ayuda a que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

En este punto también se hace referencia a la importancia que tiene el TMO en un call center; por lo cual, después del análisis realizado, esta investigación refuerza lo planteado por Adanaque (2015), quien sostiene que con un buen control del tiempo se evitarán molestias a los clientes y, por ende, también evitar quejas y reclamos que a la larga pueden acabar en pérdidas económicas para la empresa; derivadas de multas o sanciones. Por ello hacen hincapié en la gran responsabilidad que tiene el back office a la hora de hacer el control y monitoreo de las llamadas y sus tiempos.

Para este último punto se encontraron en el análisis realizado de la investigación las medidas que se tomaron a favor de mejorar la calidad de servicio que se da en una empresa que realiza trabajos con atención a clientes. Por ello, al igual que en esta investigación, en la tesis de Álvarez y Concha (2016) se corrobora que para dar un buen servicio de calidad se debe disponer de un correcto protocolo de llamadas, así como de un personal que esté capacitado y preparado en temas de atención a clientes, con conocimientos en manejo de objeciones y en escucha activa, la cual permita que los clientes y usuarios se sientan cómodos.

También se debe tener en cuenta el correcto cumplimiento de los indicadores para alcanzar las metas colectivas y personales tanto de los trabajadores como de la empresa, lo que redundará en la fidelización de los clientes por el buen servicio otorgado.

En la investigación de los resultados conseguidos, el papel que cumple el buen uso de los protocolos por parte de los trabajadores incide de forma positiva en la mejora

de servicio, debido a que permiten mejorar los tiempos de llamadas por medio de un monitoreo constante y con ello evitan la demora en las atenciones. Esto se puede observar en los resultados de la variación referente a esta dimensión.

De igual forma, Tovar (2015) considera que el buen uso del protocolo es fundamental para proporcionar una buena calidad de servicio a los clientes, mediante un continuo monitoreo de calidad; ello coincide con lo encontrado en la investigación. Igualmente, apunta que las capacitaciones son parte importante para el buen desempeño de los trabajadores, porque les permite mejorar la comunicación y sus competencias mediante charlas, y así poder otorgar un servicio de calidad a los clientes.

Por otro lado, la escucha activa, otro elemento esencial, es realizada por los operadores en las llamadas para dar solución a las consultas y objeciones que tienen los clientes sobre la empresa; esta situación es motivada por las constantes quejas y reclamos por parte de los clientes al call center.

De la investigación, se resalta el resultado de la variación de esta dimensión para el año 2017, la cual fue positiva. Esta dimensión implica que los operadores no solo escuchen las dudas o reclamos de los clientes, sino que también puedan entender y comprender los requerimientos para darles la mejor atención, al igual que lo planteado por Parra (2017), que hace referencia a la gran importancia que tienen las capacitaciones en coaching, así como la buena realización de una la escucha activa por parte de los trabajadores a los clientes, resolviendo sus inquietudes de forma con argumentos sólidos y amables.

Parra (2017) destaca, asimismo, que la técnica del coaching ayuda a que la jefatura muestre mayor interés por las necesidades de sus trabajadores, los que mostraban

altos índices de rotación y problemas de comunicación que ocasionaba quejas constantes por parte de los clientes. Aunado a ello, se propone que estas charlas de coaching se extiendan a todos los sectores de la empresa para lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la empresa de forma mucho más armoniosa.

4.2 Conclusiones

De la investigación se ha logrado determinar que la calidad de servicio juega un rol importante dentro del call center. En adición, se ha podido observar cómo la variación que se presentó en el 2017 responde a los cambios realizados en el 2016 a partir de la instalación de un área propia centrada especialmente en el monitoreo y supervisión de los parámetros de calidad.

De igual modo, de los resultados obtenidos se determinó que el uso de protocolos, el manejo de la información de producto, la validación y la escucha activa que realizan los operadores del call center para el año 2017 tuvieron una variación positiva total de 16%, lo cual significó que las medidas que se tomaron para mejorar el cumplimiento eficiente de estas dimensiones por parte de la empresa fueron los correctos.

Otro punto significativo es la mejora que se dio en el monitoreo y supervisión de la calidad de servicio que brinda el call center, por medio de contrataciones de personal especialista, así como por las implementaciones de capacitaciones para los operadores. Esto tuvo como consecuencia, por un lado, la mejora en la calidad de servicio que se otorgaba, con lo cual cambió la percepción negativa y la recuperación de las carteras de clientes; y, por otro lado, se aumentó la captación de clientes para poder incrementar las ventas y con esto generar una mejor rentabilidad para la empresa.

Respecto a la hipótesis planteada, se puede concluir que esta es aceptada, debido a que se puede corroborar con los resultados obtenidos en el año 2017 un crecimiento del 93% en el cumplimiento de las dimensiones para la mejora en la calidad de servicio. Igualmente, se comprueba que la variación obtenida en el año 2017 fue de 16%, lo que revela que las medidas adoptadas por la empresa para mejorar fueron las más adecuadas.

REFERENCIAS

- Adanaque, D. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Álvarez, E. y Concha, A. (2016). *Plan de mejoras para el sistema del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Arias, F. (2017). *Gestión del talento humano en la calidad de servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú* (Tesis de doctorado). Universidad Inca Garcilaso De La Vega.
- Barrientos, V. (2016). *La capacitación del personal y la calidad de servicio del Centro de Contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso De La Vega.
- Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cobeña, F. y Velastegui, R. (2016). *Como mejorar la calidad del servicio de la empresa Siccontactcenter, a través de la implementación de un manual de procedimientos* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Espindola, C. (2015). *Estudio del tiempo de espera en las cajas bancarias de Argentina: el trade-off entre los recursos y la calidad del servicio* (Tesis de maestría). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Euroempleo (2012). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/documents/147

- Galindo, M. (2009). *Diccionario de economía y empresa*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Gil, I. (19 de abril del 2018). Trabajar de teleoperador. Todo lo que necesitas saber. *Fundación Adecco*. Recuperado de <https://fundacionadecco.org/blog/blog/trabajar-teleoperador-lo-necesitas-saber/>
- Galviz, G. (2011). *Calidad en la gestión de servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Méndez, D. (18 de julio del 2018). Definición de servicio. *Economía Simple*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/servicio>
- Miranda, H. (2017). *Calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en el Banco Internacional del Perú, tienda 500 Huancayo, 2016-2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Continental.
- Morales, G. y Uribe-Echevarría, V. (2010). *Atendiendo a los clientes de los clientes: la industria del call center y sus condiciones laborales*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Muñoz, M. y Yuquilima, T. (2017). *Propuesta de optimización del servicio al cliente en las empresas de call center en la ciudad de guayaquil* (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Novoa, B. (2016). *El crm (customer relationship management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Orozco, S. (2015). *Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Parra, A. (2017). *Incidencia de las técnicas de coaching en los indicadores de gestión comercial y en la cultura de servicio en el área de ventas del contact center de*

- Guayaquil, de la corporación nacional de telecomunicaciones; CNT EP* (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Pozo, A. (2018). *Plan de gestión para mejorar la atención de los servicios de telefonía, internet, televisión y móviles; en zonas periféricas y rurales de Telefónica del Perú, región nor-oriental. Año 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.
- Rosales, A. (8 de agosto del 2011). Población y muestra, parámetro y estadígrafo. Recuperado de <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.pe/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México: Editorial Limusa Noriega.
- Tovar, A. (2015). *Propuesta de protocolo para monitoreo de operaciones de call center en el área de calidad y control de redes y servicios en Claro Colombia S.A.* (Tesis de licenciatura). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- Unitel (13 de setiembre del 2013). ¿Cuál es la diferencia entre call center y contact center? Recuperado de <https://unitel-tc.com/diferencia-entre-call-center-y-contact-center/>
- Ceña Navarro, M. (2016). Manual. Gestión de costes y calidad del servicio de transporte por carretera. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Modesto Andres, D. (2017). *Calidad De Servicio Y Su Relación Con La Satisfacción De Los Clientes De La Empresa De Transporte Terrestre De Pasajeros Gm Internacional Sac – Huánuco*. 2017. Huanuco.
- Oliver, R., & Rust, R. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*.
- Orozco Cango, S. (2015). *Propuesta De Mejora En Los Procesos Del Área De Call Center Técnico De Una Empresa De Telecomunicaciones*. Lima.
- Sabbir Rahman, M., Habib Zaman, M., & Hossain, M. (2018). *Service Marketing*

- Strategies for Small and Medium Enterprises: Emerging Research and Opportunities. EEUU.
- Webber , L., & Wallace, M. (2006). Quality Control for Dummies. EEUU: Wiley Publishing, Inc.
- Whyte, G. (2018). The V-Model of Service Quality: An Exploration of African Customer Service Delivery Metrics. UK: Emerald Publishing.
- Margaret, R. (2018). Customer Experience. Obtenido de Customer Experience: <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/>
- Benito , J., & Gabriel , J. (2016). The IDG Network. Obtenido de The IDG Network: <https://www.networkworld.es/>
- Benito Muela, S. (2015). Macroeconomía IV. Teoría del Crecimiento Económico. Madrid.
- Bergevin, R., Afshan, K., & Siegel, W. (2010). Call Centers For Dummies, 2nd Edition. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Besterfield, D. (2009). Control de calidad. Mexico: Pearson Educacion.
- Brantevica, I. (2018). Investigating the relation between First Call Resolution and Average Handling Time in a call center. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Brown, S., Gummesson, E., & Edvardsson, B. (2000). Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives. EEUU: Rowman & Littlefield.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, D. (2009). Administracion de la Calidad Total. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Citethisforme. (1 de Enero de 2018). Gestión de Call Center. Obtenido de Gestión de Call Center: <https://gestiondecallcenter.wordpress.com/conceptos/>
- Deming, W. (1989). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

- Educa web. (2018). Educa web expertos en educación, formación y orientación. Obtenido de Educa web expertos en educación, formación y orientación: <https://www.educaweb.com/>
- Enciclopedia Económica. (2019). Enciclopedia Económica. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/>
- Especializados, G. (05 de 2019). Glosarios especializados de Ciencias, Artes, Técnicas y Sociedad. Obtenido de Glosarios especializados de Ciencias, Artes, Técnicas y Sociedad: <https://glosarios.servidor-alicante.com/>
- Gil Romero, I. (2018). Fundacion Adecco. Obtenido de Fundacion Adecco: <https://fundacionadecco.org/blog/blog/trabajar-teleoperador-lo-necesitas-saber/>
- Hiles, A. (2003). The Complete Guide to IT Service Level Agreements: Aligning IT Service to Business Needs. EEUU: Rothstein Publishing.
- IBM. (2018). IBM Knowledge Center. Obtenido de IBM Knowledge Center: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSKVFR_7.6.1/com.ibm.spr.doc/sla_spr/c_sla_application.html
- Intituto Peruano de Economia. (2018). IPE. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/>
- Israel Galviz, G. (2011). Calidad en la Gestión de Servicio. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de Servicios Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Mexico: Pearson Educacion.
- Morales, G., & Uribe Echevarría, V. (2010). Atendiendo A Los Clientes De Los Clientes: La Industria Del Call Center Y Sus Condiciones Laborales. Santiago De Chile: Gráfica Metropolitana.
- Outsourcing Toolset Module 10. (2009). Service Level Agreements: The Outsourcing Toolset.

- Ross, J. (1993). Total Quality Management: Text, Cases, and Readings, Third Edition. EEUU: CRC Press; 3 edition.
- Sánchez Galán, J. (2018). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html>
- Sharp, D. (2003). Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance. EEUU: Digital Press.
- Significados. (2018). Significados. Obtenido de <https://www.significados.com/crecimiento-economico/>
- Specialty Answering Service. (2018). Call center metrics.
- Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla. (2016). Acuerdo de Nivel de Servicio del SGS Gestión de Nivel de Servicio. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla.
- Uribe-Echevarría, V., & Morales, G. (2010). ATENDIENDO A LOS CLIENTES DE LOS CLIENTES: La industria del call center y sus condiciones laborales. En V. Uribe-Echevarría, & G. Morales, ATENDIENDO A LOS CLIENTES DE LOS CLIENTES: La industria del call center y sus condiciones laborales (pág. 128). Santiago de Chile: Gráfica Metropolitana.
- Van De Kar, E., & Verbraeck, A. (2007). Designing Mobile Service Systems. Amsterdam: IOS Press Amsterdam.
- Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. (2011). Calidad y servicio : conceptos y herramientas. Colombia: Ecoe Ediciones.
- wikipedia. (2019). Centro de llamadas o call center. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas

ANEXOS

ANEXO 1. Evaluaciones de Calidad

AGENTES		3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	¿Número del Coordinador?
NOMBRE Y APELLIDOS												
ENC	Saludo/Presentación / Identificación	100%	100%	0%	50%	100%	NA	100%	0%	100%	200%	84%
EC-NG	Motivo de la llamada	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	0%	100%	200%	100%
EC-UF	Características y beneficios (mínimo 2)	100%	100%	40%	89%	100%	NA	100%	0%	100%	100%	81%
EC-UF	Tiempos y Plazos	100%	87%	80%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%	94%
EC-NG	Manejo de objeciones	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Escucha Activa	100%	100%	100%	100%	89%	NA	100%	0%	100%	200%	99%
EC-UF	Utilización Adecuada del Lenguaje	100%	87%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	200%	107%
EC-NG	Conducción de la llamada	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Cierre de venta	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	0%	89%
EC-NG	Solicita Datos del texto legal	100%	100%	100%	89%	78%	NA	100%	100%	0%	0%	74%
EC-NG	Confirmación de Información del Producto	80%	0%	80%	44%	89%	NA	50%	0%	33%	0%	4%
ENC	Uso de Formulas de cortesía	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	200%	111%
EC-UF	Solicita tiempo de espera (10")	0%	NA	50%	0%	67%	NA	0%	0%	NA	0%	17%
ENC	Despedida	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	200%	111%
Número de monitorizaciones		5	2	1	9	9	0	1	1	0	0	86%
REMOCIÓN RAC		NO	NO	Faltan datos	NO	NA	NO	NO	NO	NA	NA	0
AUDIT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EC-C	Error Crítico de Cumplimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EC-UF	Error Crítico Usuario Final	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10
EC-NG	Error Crítico Negocio	1	1	4	4	0	2	1	1	0	0	14
ENC	Error No Críticos	0	5	2	0	0	0	1	1	0	0	9

AGENTES		1	2	2	3	4	5	6	7	10	11	MILAGROS AVALOS
NOMBRE Y APELLIDOS		ALDO GUZMAN	SHIRLEY TOVAR	LISSETTE GUTIERREZ	JOSE MASQUEZ	DORA CUBA	MENDOZA LATOUR	FRANK PALOMINO	ELIANA VARGAS	GALIA MATOS	DANIEL TANTA	
ENC	Saludo/Presentación / Identificación	100%	100%	100%	100%	0%	67%	100%	NA	100%	100%	85%
EC-NG	Motivo de la llamada	83%	100%	100%	100%	100%	67%	100%	NA	100%	100%	94%
EC-UF	Características y beneficios (mínimo 2)	83%	67%	80%	100%	0%	67%	50%	NA	100%	100%	72%
EC-UF	Tiempos y Plazos	50%	100%	100%	0%	50%	0%	0%	NA	0%	20%	36%
EC-NG	Manejo de objeciones	67%	67%	20%	100%	100%	100%	50%	NA	100%	60%	74%
EC-NG	Escucha Activa	100%	67%	80%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	94%
EC-UF	Utilización Adecuada del Lenguaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%
EC-NG	Conducción de la llamada	50%	100%	40%	100%	100%	100%	0%	NA	100%	100%	77%
EC-NG	Cierre de venta	67%	67%	60%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	88%
EC-NG	Solicita Datos del texto legal	0%	100%	NA	0%	100%	0%	NA	NA	0%	50%	0%
EC-NG	Confirmación de Información del Producto	0%	100%	NA	75%	100%	67%	NA	NA	100%	50%	0%
ENC	Uso de Formulas de cortesía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%
EC-UF	Solicita tiempo de espera (10")	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%	0%
ENC	Despedida	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%
Número de monitorizaciones		2	2	5	4	2	3	2	0	1	5	66%
REMOCIÓN RAC		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NA	NO	NO	0
AUDIT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
0	EC-C	Error Crítico de Cumplimiento	0	NO	0	NO	0	0	0	0	5	5
1	EC-UF	Error Crítico Usuario Final	3	NO	1	NO	2	1	0	1	5	17
7	EC-NG	Error Crítico Negocio	6	NO	5	NO	0	3	2	0	1	22
3	ENC	Error No Críticos	0	NO	0	NO	2	1	0	0	5	8

AGENTES		1	2	8	3	4	5	MERCEDES GAGLIARDO
NOMBRE Y APELLIDOS								
ENC	Saludo/Presentación / Identificación	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Motivo de la llamada	100%	100%	NA	80%	100%	100%	97%
EC-UF	Características y beneficios (mínimo 2)	67%	100%	NA	75%	100%	60%	84%
EC-UF	Tiempos y Plazos	0%	50%	NA	25%	25%	80%	47%
EC-NG	Manejo de objeciones	100%	50%	NA	60%	100%	75%	75%
EC-NG	Escucha Activa	100%	100%	NA	60%	100%	100%	93%
EC-UF	Utilización Adecuada del Lenguaje	100%	100%	NA	80%	100%	100%	97%
EC-NG	Conducción de la llamada	100%	100%	NA	60%	100%	80%	87%
EC-NG	Cierre de venta	100%	75%	NA	100%	100%	100%	96%
EC-NG	Solicita Datos del texto legal	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Confirmación de Información del Producto	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%
ENC	Uso de Formulas de cortesía	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%
EC-UF	Solicita tiempo de espera (10")	NA	NA	NA	NA	NA	0%	0%
ENC	Despedida	100%	75%	NA	100%	75%	100%	81%
Número de monitorizaciones		3	4	0	5	4	5	83%
REMOCIÓN RAC		NO	NO	NA	NO	NO	NA	0
AUDIT		0	0	0	0	4	0	4
EC-C	Error Crítico de Cumplimiento	0	0	0	0	4	0	4
EC-UF	Error Crítico Usuario Final	3	1	0	4	4	0	13
EC-NG	Error Crítico Negocio	0	2	0	2	4	0	8
ENC	Error No Críticos	0	1	0	0	4	0	7

AGENTES		1	2	3	4	
NOMBRE Y APELLIDOS						
ENC	Saludo/Presentación / Identificación	100%	100%	100%	100%	100.00%
ENC	Manejo de Voz	100%	100%	100%	100%	100.00%
ENC	Lenguaje	100%	100%	50%	100%	87.50%
ENC	Gestión de Esperas (20") / Silencios	NA	NA	NA	0%	0.00%
ENC	Despedida	100%	100%	100%	100%	100.00%
EC-UF	Actitud (Cortesía)	100%	100%	100%	100%	100.00%
EC-UF	Características y beneficios (mínimo 2)	50%	100%	50%	100%	75.00%
EC-UF	Tiempos y Plazos	NA	100%	NA	100%	100.00%
EC-UF	Confirmación de Información del Producto	NA	NA	NA	100%	100.00%
EC-NG	Motivo de la llamada	100%	100%	100%	100%	100.00%
EC-NG	Cierre de venta	0%	67%	100%	100%	66.67%
EC-NG	Sondeo y Manejo de Objeciones	50%	67%	100%	33%	62.50%
EC-NG	Escucha Activa	100%	100%	50%	100%	87.50%
EC-NG	Manejo de Llamada	0%	67%	100%	67%	58.33%
EC-NG	Solicita Datos del texto legal	NA	NA	NA	100%	100.00%
Número de monitorizaciones		2	3	2	3	82.50%
REMOCIÓN RAC		NO	NO	NO	NO	0
AUDIT		2	3	0	0	5
EC-C	Error Crítico de Cumplimiento	0	0	0	0	0
EC-UF	Error Crítico Usuario Final	1	0	0	0	1
EC-NG	Error Crítico Negocio	2	2	NA	NA	4
ENC	Error No Críticos	0	0	0	0	0

AGENTES		1	2	3	4	5	6	7	8	
NOMBRE Y APELLIDOS										
ENC	Saludo/Presentación / Identificación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ENC	Manejo de Voz	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%
ENC	Lenguaje	71%	71%	71%	40%	29%	86%	43%	57%	59%
ENC	Gestión de Esperas (20") / Silencios	NA	0%	100%	NA	NA	NA	NA	0%	33%
ENC	Despedida	100%	86%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%
EC-UF	Actitud (Cortesía)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EC-UF	Características y beneficios (mínimo 2)	43%	100%	71%	100%	43%	100%	100%	100%	82%
EC-UF	Tiempos y Plazos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EC-UF	Confirmación de Información del Producto	33%	100%	83%	100%	50%	83%	100%	100%	81%
EC-NG	Motivo de la llamada	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Cierre de venta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Sondeo y Manejo de Objeciones	100%	100%	83%	100%	83%	67%	100%	75%	89%
EC-NG	Escucha Activa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EC-NG	Manejo de Llamada	86%	100%	100%	100%	57%	100%	100%	86%	91%
EC-NG	Solicita Datos del texto legal	83%	83%	83%	100%	83%	100%	83%	100%	90%
Número de monitorizaciones		7	7	7	5	7	7	7	7	91%
REMOCIÓN RAC		NO	NO	NO	NO					0
AUDIT		7	7	0	0	0	0			14
EC-C	Error Crítico de Cumplimiento	0	0	0	0	0				0
EC-UF	Error Crítico Usuario Final	6	0	0	0	0	0			6
EC-NG	Error Crítico Negocio	2	1	NA	NA	NA	NA	0	0	3
ENC	Error No Críticos	2	4	0	0	0	0	NA	NA	6

Figura 7 Cuadros de evaluación del Asesor o teleoperador Fuente Empresa de Call Center

ANEXO 2. Parámetros e evaluación

PROTOCOLOS			INFORMACION DE PRODUCTO				ESCUCHA ACTIVA		VALIDACION			
SALUDO / DESPEDIDA	MOTIVO DE LLAMADA	FLUIDEZ VERBAL/ SEGURIDAD/ ENTONACION	INFORMACION DE SPEECH	BENEFICIOS Y CONDICIONES	EXCLUSIONES / COBERTURAS	PRIMA Y CARGO MENSUAL	MANEJO DE OBJECIONES	DUDAS Y CONSULTAS	IDENTIFICACION (VALIDACION DATOS CLIENTE)	DECLARACION DE SALUD / INCAPACIDAD PRE	ACEPTACION DE SEGURO Y CARGO /	GRABACION DE ACEPTACION
2%	5%	3%	5%	8%	12%	15%	7%	7%	9%	9%	9%	9%
DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION	DESCRIPCION
<p>Agente presenta el producto y/o servicio como un beneficio asociado a su tarjeta de crédito. Menciona Seguro según corresponda. Despedida: Culmina la llamada de manera</p>	<p>transmite confianza y credibilidad al momento de ofrecer el producto. Prestar atención a los comentarios del cliente, tomar en cuenta pequeños detalle de la conversación</p>	<p>Menciona el script de manera ordenada, según campaña</p>	<p>Asesor explica de manera apropiada los beneficios y condiciones principales de los productos y/o servicios. Explica de manera correcta el uso del mismo.</p>	<p>Asesor explica de manera apropiada las exclusiones y características a contratar, explica de manera correcta el uso del mismo.</p>	<p>Informa el monto a debitar de manera mensual o anual.</p>	<p>Rebate las objeciones ante la negativa del usuario final, haciendo uso de argumentos validos de acuerdo al tipo de objeción que expresa.</p>	<p>Asesor responde de manera clara y correcta las duda del cliente con respecto al producto que ofrece, se asegura que el cliente no tenga dudas del seguro ofrecido según campaña</p>	<p>confirma nombre, apellido, DNI, estado civil, profesión u ocupación, número de tarjeta, fecha de nacimiento y dirección del cliente según script. Ingresar todos los datos correctamente en aplicativo.</p>	<p>Indagar el estado de salud del cliente, logrando descartar si tiene alguna enfermedad preexistente</p>	<p>Realiza la pregunta establecida para la aceptación del producto (si acepto o acepto) / confirma la aceptación del cliente</p>	<p>Contrato de voz donde se especifica los beneficios, coberturas, exclusiones, etc. del servicio adquirido.</p>	
CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
<p>Menciona salud: Buenos días/tardes/noches, con XXX, Sr XXX mi nombre es... lo estoy llamando de... El saludo debe aplicarse para llamadas y rellamadas. Se despide correctamente agradeciendo la</p>	<p>Presentación se ajusta al propósito de la campaña, logrando captar la atención del cliente, cuando cumple con lo establecido. Brinda el servicio como opción al Usuario</p>	<p>Asesor debe mostrar tono de voz adecuado. Transmite cordialidad, muestre calidez y seguridad en la comunicación, asesor conoce producto, responde de forma asertiva e inmediata</p>	<p>Realiza el script paso a paso con orden lógico. Informa que por motivos de seguridad la llamada será grabada y/o monitoreada. Indica Protección de</p>	<p>Explica al cliente para que sirve las características del producto con beneficios, cita ejemplos logrando crear la necesidad del cliente. libera sus dudas y consultas para lograr un buen cierre.</p>	<p>Entrega la información completa y correcta de las coberturas. Informa las principales exclusiones al cliente, libera sus dudas y consultas para lograr un buen cierre.</p>	<p>Explica con claridad el costo mensual o anual del seguro, logrando el entendimiento del cliente por el cobro.</p>	<p>Rebate las objeciones utilizando argumentos validos y concisos, frente al no desea del cliente. Maneja objeciones eficazmente con buenos argumentos. Debe manejar la objeción e</p>	<p>Responde en primera instancia las dudas del usuario.</p>	<p>El asesor de una manera correcta valida los datos del cliente, dependiendo de la campaña y script.</p>	<p>El asesor de una manera correcta debe formular la pregunta tal y como el script lo indica. Ejecutivo descarta de manera correcta el estado de salud del cliente, informa las</p>	<p>Confirma la aceptación del seguro con un "SI" fuerte y claro. Sondea a través de preguntas de cierre si el cliente está entendiendo y aceptando la oferta de seguros. Evita realizar forzamientos en la aceptación</p>	<p>Cuando el asesor cumple con lo establecido</p>
NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE
<p>Saludo: No cumple con el protocolo. El mensaje es incompleto. Despedida: Corta la llamada antes que el Usuario Final. Utiliza términos coloquiales para despedirse como por</p>	<p>Cuando ofrece directamente el producto. No expone la razón de la llamada. Motivo de llamada no adecuado</p>	<p>Es apático, no muestra credibilidad y confianza al momento de ofrecer el producto. Cuando no se cumple lo que se describe. Omite sílabas o las pronuncia incorrectamente, baja el tono de voz para</p>	<p>No cumple con lo establecido.</p>	<p>No menciona la información correctamente. No explica para características del producto. (beneficios, condiciones)</p>	<p>Omite algún detalle imprescindible del servicio ofrecido. No explica para características del producto. (Exclusiones, coberturas)</p>	<p>No Cumple con lo establecido.</p>	<p>Rebate las objeciones, pero no aporta argumentos adecuados para cada una. Utiliza argumentos incorrectos para cada objeción.</p>	<p>Evade preguntas del usuario final. No responde directamente la pregunta del usuario final.</p>	<p>Cuando no se cumple lo que se describe. No solicita datos que el script indica. Cuando el asesor otorga los datos al Usuario.</p>	<p>Cuando no se cumple lo que se describe Ejecutivo no indaga el estado de salud del cliente</p>	<p>Induce al cliente a la aceptación del servicio. Asumir la venta sin la confirmación del cliente, insiste demasiado forzando al cliente la aceptación</p>	<p>Cuando no se cumple lo que se describe</p>

Figura 9 Cuadros con los parámetros de evaluación Fuente Empresa Call Center.

ANEXO 3. Manual de Calidad

MANUAL DE LA CALIDAD			
Código	Nº Versión	Fecha Vigencia	Página
MC-1	11	15/10/2014	1 de 23

MANUAL DE LA CALIDAD

Elaborado		Revisado		Aprobado	
Cargo	Representante de Dirección	Cargo	Representante de Dirección	Cargo	Gerente General
Firma		Firma		Firma	
Fecha	15/10/2014		15/10/2014		15/10/2014

La copia impresa de este documento es una COPIA NO CONTROLADA, excepto el original

©FASTCO Este documento es propiedad intelectual de Empresas y su reproducción total o parcial como su divulgación a terceros están penados por la ley N° 17.336

MANUAL DE LA CALIDAD			
Código	Nº Versión	Fecha Vigencia	Página
MC-1	11	15/10/2014	2 de 23

INDICE

INDICE	2
INTRODUCCIÓN	5
I.1 PRESENTACIÓN DE EMPRESAS FASTCO	5
I.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FASTCO	5
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	5
1.1 GENERALIDADES	5
1.2 APLICACIÓN (ALCANCE DEL SGC).....	6
1.3 EXCLUSIONES	6
2. DEFINICIONES	6
3. REFERENCIAS	8
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	8
4.1 GENERALIDADES	8
4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	10
4.2.1 Generalidades	10
4.2.2 Manual de la Calidad	10
4.2.3 Control de los Documentos	10
4.2.4 Control de los Registros	10
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	11
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	11
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	11
5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD	11
5.4 PLANIFICACIÓN	12
5.4.1 Objetivo de la Calidad	12
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	12
5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	12
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	12
5.5.2 Representante de la Dirección	12
5.5.3 Comunicación Interna	13
5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	13
5.6.1 Generalidades	13

La copia impresa de este documento es una COPIA NO CONTROLADA, excepto el original

©FASTCO Este documento es propiedad intelectual de Empresas ® y su reproducción total o parcial como su divulgación a terceros están penados por la ley Nº 17.336

Figura 10 Manual de Calidad Fuente Empresa Call center

Objetivos de la Calidad		<small>EMPRESAS</small> Fastco <small>SOLUCIONES INTELIGENTES</small>			
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia medición	Plazo de Cumplimiento
Aumento de Ventas	Incremento de ventas de clientes (comparación de Facturación entre años).	≥ 35 %	Gerencia Comercial FASTCO	Mensual	1 año
	Cantidad de nuevos clientes en el año.	≥ 20		Mensual	
	Ingreso por venta acumulado en el año.	≥ \$100.000.000		Mensual	1 año
Mejorar continuamente el SGC.	Cantidad de Acciones de Mejora en el año.	≥ 12	Comité de la Calidad	Mensual	1 año
Aumentar la Satisfacción de los Clientes.	Cantidad de Clientes con evaluación de nuestros servicios "6" en encuestas de satisfacción.	≥ 75%	Representante de la Dirección	Semestral	1 año
Aumentar la eficacia en la ejecución de los servicios	% de cartera gestionada en el mes (indicador rescatado de programas de Cobranza y Recaudación).	≥ 98 %	Gerente de Operaciones y Soluciones	Mensual	1 año
Disminuir rotación de Proveedores	% Rotación Anual Promedio de Proveedores (Listado de Proveedores + Personal a Honorarios).	≤ 20 %	Encargado Control Proveedores y Compras	Mensual	1 año
Mejorar continuamente las competencias del Capital Humano	Cantidad de Personas Contratadas que se han capacitado durante el año (% de Personal Capacitado en el año)	≥ 15 %	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	1 año

 Hernán Leal B.
 Gerente General

Versión 12
 Abril 2013

Figura 11 Cuadro Con los Objetivos de Calidad Fuente Empresa de Call Center

ANEXO 4. Variables

Formula de la variación

$$\text{Variacion} = \frac{V_2 - V_1}{V_1} \times 100$$

Mes	Protocolos	
	2016	2017
Enero	67%	77%
Febrero	70%	90%
Marzo	70%	96%
Abril	70%	97%
Mayo	70%	97%
Junio	70%	100%
Julio	70%	98%
Agosto	70%	100%
Septiembre	70%	97%
Octubre	89%	87%
Noviembre	88%	99%
Diciembre	89%	97%
Total	74%	95%

Mes	Información del Producto	
	2016	2017
Enero	90%	96%
Febrero	91%	92%
Marzo	92%	91%
Abril	92%	94%
Mayo	70%	96%
Junio	92%	98%
Julio	92%	98%
Agosto	92%	98%
Septiembre	92%	95%
Octubre	85%	97%
Noviembre	94%	93%
Diciembre	75%	96%
Total	88%	95%

Mes	Escucha Activa		Mes	Validación	
	2016	2017		2016	2017
Enero	76%	60%	Enero	93%	75%
Febrero	78%	74%	Febrero	91%	100%
Marzo	78%	76%	Marzo	92%	97%
Abril	78%	93%	Abril	92%	97%
Mayo	78%	86%	Mayo	92%	96%
Junio	78%	93%	Junio	92%	99%
Julio	78%	95%	Julio	92%	97%
Agosto	78%	90%	Agosto	92%	100%
Septiembre	78%	98%	Septiembre	92%	100%
Octubre	80%	93%	Octubre	92%	99%
Noviembre	90%	90%	Noviembre	29%	100%
Diciembre	63%	92%	Diciembre	19%	100%
Total	78%	87%	Total	80%	97%

Figura 12 Cuadros con dimensiones y porcentajes mensuales Fuente Propia.

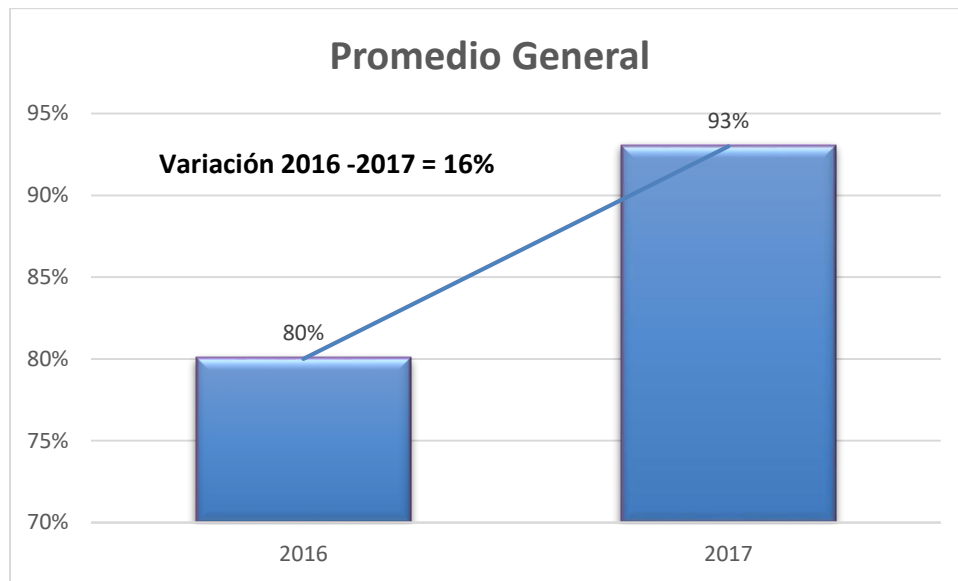


Figura 13 Porcentaje total y variación Fuente Empresa fuente propia.

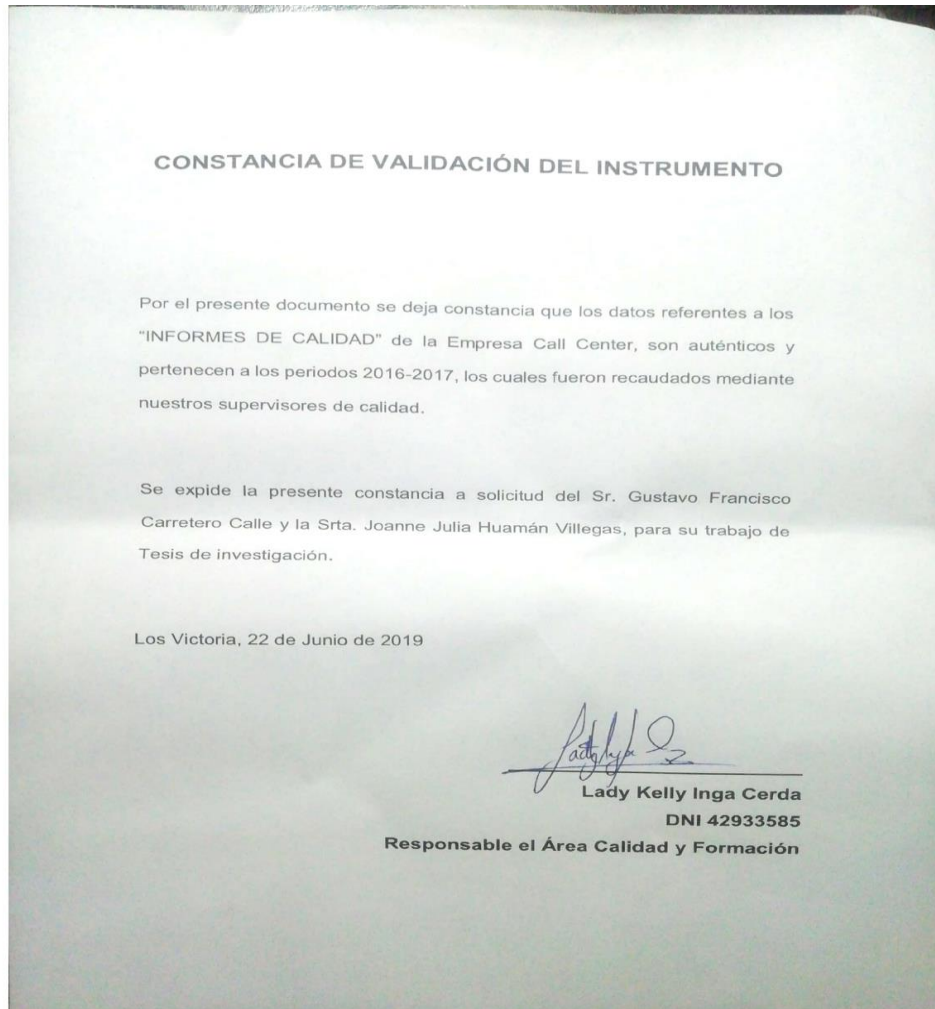
ANEXO 6. Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensiones	Indicadores Call Center
C A L I D A D S E R V I C I O	PROTOCOLOS	Saludo, despedida Motivo de llamada Fluidez verbal, seguridad, empatía, vocabulario, muletillas Información de speech
	INFORMACIÓN DE PRODUCTO	Beneficios y condiciones Exclusiones y coberturas Prima y cargo mensual
	ESCUCHA ACTIVA	Manejo de objeciones Dudas y consultas
	VALIDACIÓN	Identificación (validación datos cliente) Declaración de salud / incapacidad pre-existente Aceptación de seguro y cargo / cierre de venta Grabación de aceptación

Fuente propia.

Figura 15 Operacionalización de la variable. Fuente Propia

ANEXO 7. Consistencia de validación del instrumento.



Scanned by CamScanner