



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO: “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL MANUAL DE PROCESOS
DEL CALL CENTER BANCO PICHINCHA, DE LA EMPRESA TATA
CONSULTANCY SERVICES DE LA CIUDAD DE QUITO”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORA: SYLVIA CAROLINA GUACHAMÍN TONATO

TUTORA: ING. JOHANNA VILLAVICENCIO

FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO

(QUITO, JULIO, 2019)

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Johanna Villavicencio en calidad de Tutor(a) del proyecto:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL MANUAL DE PROCESOS DEL CALL CENTER BANCO PICHINCHA, DE LA EMPRESA TATA CONSULTANCY SERVICES DE LA CIUDAD DE QUITO.

Presentado por el Sr.(ita) Sylvia Carolina Guachamín Tonato para optar por el Título de Tecnólogo en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 04 días del mes de Julio del 2019

Firma del TUTOR/A

Ing. Johanna Villavicencio

No. C:C

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

DECLARO QUE:

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en base a conceptos desarrollados y análisis realizados respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se encuentran en las citas correspondientes así mismo en la bibliografía.

En virtud a esta declaración asumo la responsabilidad del análisis, contenido y conclusiones del presente trabajo, el cual es de mi autoría. Autorizo al ITSHCCP hacer uso del mismo para fines educativos.

Quito, Julio del 2019

Sylvia Carolina Guachamín Tonato

CI: 1723660450

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por haberme dado salud y fortaleza lo que me permitió lograr cumplir con mis objetivos, además por su bondad y amor infinitos.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus palabras de aliento en momentos de debilidad, por la motivación constante y por su gran ejemplo de amor, educación y sencillez, que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi padre por su sacrificio y su gran ejemplo que me fueron inculcados desde mi niñez, por su constancia y amor hasta su último día de vida.

A mi hija por su afecto y su cariño que han sido los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo y mis ganas de buscar lo mejor para su futuro. Mi hija es mi motivación más grande para concluir con éxito esta meta y esperar los nuevos retos que vendrán en nuestras vidas.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Este proyecto va para toda mi familia. Gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

Mi más grande agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichicha por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución, así poder estudiar y prepararme para ser una profesional de calidad. Al señor rector que más allá de ser un docente siempre ha abierto las puertas de su oficina para recibir a los estudiantes y procurar ayudarlos.

A todos los profesores que me han acompañado a lo largo de mi carrera y un especial agradecimiento a mi tutora de tesis, por su ayuda, paciencia y por impartir sus conocimientos y experiencia conmigo para poder desarrollar este trabajo que se ha logrado concluir con éxito.

A mi familia por siempre apoyarme y motivarme a culminar con mis estudios lo que ha permitido que pueda ser una profesional y una mejor persona, para poder trazarme un mejor futuro para mí y mi familia.

RESUMEN

Este proyecto de investigación busca mejorar los procesos que se realizan a través del call center Banco Pichincha de la empresa TATA, mediante el uso de estrategias internas, el cual no persigue generar gastos para la empresa sino por otro lado busca mejorar el rendimiento de los colaboradores, así aplicar el principio de “ganar ganar”, lo que quiere decir es que al fortalecer los conocimientos y mejorar las prácticas de los asesores estos se encontraran en mejor situación ante los clientes que se comunican al call center lo que permitirá que los reclamos y quejas de esto disminuyan de manera considerable evitando retrocesos en la gestión diaria

TATA CONSULTANCY SERVICES es una empresa multinacional la cual tiene un prestigio a nivel nacional e internacional, de la misma manera se la considera una de las empresas más estables del país que ha abierto sus puertas a cientos de colaboradores a los cuales brinda un sin número de beneficios para ellos y su familia. Internacionalmente ha ganado premios muy representativos como por ejemplo el Top Employers, reconocimiento que se lo ha ganado por los últimos 4 años.

TCS se ha diferenciado de muchas empresas por brindar servicios a grandes clientes como lo es Banco Pichincha, cumpliendo parámetros de calidad lo que ha permitido mantener relación laboral con esta institución por más de 10 años, TATA se esfuerza día a día porque sus colaboradores sean mejores buscando así la excelencia corporativa.

ÍNDICE

Contenido	
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1
TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO I: GENERALIDADES	4
1.1 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS	4
1.1.1 Proforma Presupuestaria del Gobierno.....	4
1.1.2 Sector Financiero	6
1.1.3 Mercado Laboral.....	8
1.2 Definiciones del Tema Seleccionado.....	10
1.3 EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DEL TEMA DE TESIS.....	18
1.3.1 Antecedentes de la Empresa	18
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	21
2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	21
2.1.1 Acontecimientos Históricos.....	21
2.2 CONSTITUCIÓN DE TATA CONSULTANCY SERVICES.....	23
2.2.1 Misión, Visión, Valores y Organigrama de la Compañía	23
2.2.2 Clima Organizacional.....	25

2.3 ASPECTOS COMERCIALES RELEVANTES DE TATA CONSULTANCY SERVICES.....	26
2.3.1 Principales Clientes	26
2.3.2 Portafolio de Servicios	28
2.3.3 Proveedores.....	29
2.3.2 Recurso Humano / Colaboradores	29
2.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL ÁREA (ACD) PICHINCHA DEL CALL CENTER	32
2.4.1 Factores Internos.....	32
2.4.2 Factores Externos.....	32
2.4.2 Departamento de RRHH en Tata Consultancy Services	39
2.4.3 Diagrama de Flujo del proceso de la gestión del Área (ACD) Pichincha del Call Center	41
2.5 ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	42
2.5.1 Factores Externos.....	42
2.5.2 Factores Internos.....	42
2.6 ANÁLISIS FODA	44
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	47
3.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVO:.....	47
3.1.1 Detalle de los Objetivos.....	47
3.2 PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS	48
3.3 MEDIOS DE EJECUCIÓN	49
3.3.1 Defensoría del cliente.....	49
3.4 INCENTIVOS PARA LOS TELEOPERADORES	51
3.4.1 Bono de Productividad	51
3.4.2 Capacitación al Personal.....	51
3.4.3 Certificaciones a los Asesores	52
3.5 ENCUESTA	52
3.5.1 Toma de Muestra	52
3.5.2 Encuesta.....	54
3.6 PLAN DE INVERSIÓN	65
3.6.1 Análisis del Plan de Inversión	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
CONCLUSIONES:	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Instituciones del Sistema Financiero en Ecuador	7
Tabla 2: FODA	44
Tabla 3: FODA Cruzado	45
Tabla 4: Análisis FODA.....	46
Tabla 5: Presupuesto Anual para Call Center.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Planteamiento del Problema	1
Gráfico 2: PIB del año 2017.....	4
Gráfico 3: Sistema Financiero Ecuatoriano.....	7
Gráfico 4: Situación del Mercado Laboral.....	9
Gráfico 5: Evolución del Mercado Laboral.....	10
Gráfico 6: Jamsetji Tata / Fundador.....	18
Gráfico 7: Premiación Top Employer 2018	19
Gráfico 8: Tata Services	20
Gráfico 9: Antecedentes Históricos	21
Gráfico 10: Organigrama Institucional	24
Gráfico 11: Portafolio de Servicios	28
Gráfico 12: Modelo de Servicio BPO	28
Gráfico 13: Flujograma de Proceso de Gestión.....	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un Plan de Mejoramiento para el Manual de Procesos del Call Center Banco Pichincha de la empresa Tata Consultancy Services, específicamente. Se realizó incentivados por la falta de cumplimiento sobre manejo de temas y conocimiento de información que los asesores deben tener respecto de los procesos y aplicativos que se manejan para poder brindar una atención adecuada a los clientes, entregar información correcta y precisa, satisfacer las expectativas de los clientes y por ende cumplir con los parámetros establecidos de productividad y calidad.

El presente documento consta de 3 capítulos. El primer capítulo refiere a Fundamentación Teórica en el cual consta toda la información referente a los procesos y conocimientos que se deberían manejar con experticia en el call center, además de aclaraciones referentes al tema. En el segundo capítulo se hace uso de herramientas de análisis las cuales proporcionan información sobre las deficiencias y las posibles soluciones que permitirán mejorar el servicio. Y, el tercer capítulo específicamente entrega una alternativa objetiva que se pretende realizar con el fin de obtener los resultados esperados.

Es así, que en este documento recopilamos todos los puntos en los cuales se ha detectado mayor falencia por parte de los asesores, se ha realizado un análisis de los posibles obstáculos que no han permitido el cumplimiento de parámetros, y se ha pretendido proponer una solución objetiva la cual apunta a que se solventen y clarifiquen varios aspectos de cumplimiento como lo son: tiempo promedio de llamadas, satisfacción del cliente, manejo de llamadas y objeciones, conocimiento y constante preparación del personal, lo que conlleva a que los asesores cumplan con la calificación de productividad esperada y sean acreedores a los beneficios propios de la empresa.

TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Plan de Mejoramiento para el Manual de Procesos del Call Center Banco Pichincha, de la Empresa Tata Consultancy Services de la ciudad de Quito”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El manejo y aplicación incorrecta de procesos e información establecidos, para los asesores del Call Center Banco Pichincha, genera demora en solventar requerimientos de los clientes, tiempos excesivos de llamadas y bajo rendimiento en la gestión.

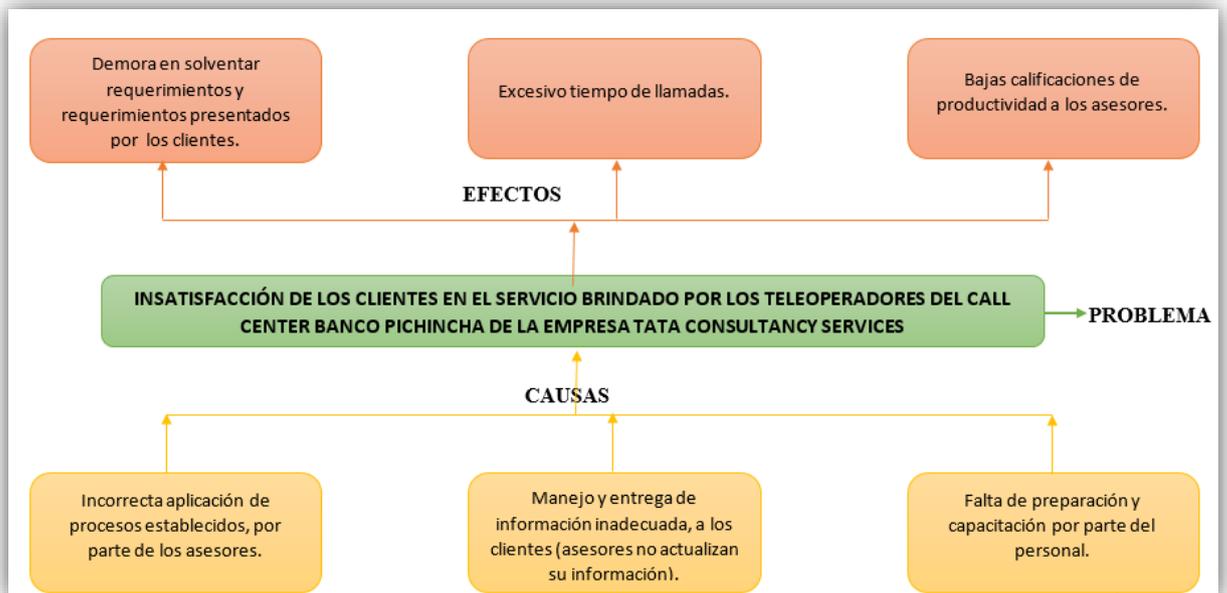


Gráfico 1: Planteamiento del Problema

Elaborado por la autora

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de mejoramiento para el manual de procesos del Call Center Banco Pichincha, se ha realizado debido a que los procesos que se encuentran ya establecidos no están siendo aplicados de una manera adecuada, habiendo omisiones, por parte de los asesores, al realizar algún proceso o al entregar alguna información a nuestros clientes. Lo que conlleva a que los tiempos de llamadas sean excesivos y haya demora en solventar los requerimientos de los clientes.

Por lo tanto, lo que se desea, es que los asesores cumplan con el tiempo y cantidad promedio de llamadas diarias, que los requerimientos y reclamos de los clientes tengan una pronta y adecuada respuesta.

Además, que este mejoramiento permitirá que los asesores, quienes son el vínculo directo entre el cliente y el Banco, puedan tener un conocimiento más claro y preciso sobre los procesos y requerimientos que se atienden a través del call center y no inmiscuirse en información o procesos que compete a las agencias, sino más bien el oportuno direccionamiento a los clientes, lo que les beneficia ya que lo que se necesita es una atención eficiente.

Por otro lado, también, al realizar esta mejora de manera oportuna en el manejo de procesos establecidos, en el Call Center Banco Pichincha, como en la preparación y capacitación de los asesores se espera que los clientes sean los más beneficiados, ya que no habrá sobretiempos en solución de requerimientos como en llamadas y las quejas/reclamos de los clientes por malestares ocasionados por el call center disminuirá de manera considerable, así mismo, permitirá que los asesores cumplan con los parámetros establecidos para mejorar su calificación de productividad mensual y les permitan acceder a los incentivos propios de la empresa.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para el manual de procesos de Call Center Banco Pichincha de la empresa Tata Consultancy Services, para poder mejorar el servicio brindado a nuestros clientes con el fin de mejorar la capacitación, preparación y productividad de los asesores.

Objetivos Específicos

- Realizar una investigación bibliográfica que provea de información actualizada sobre manejo de procesos e información que maneja el Call Center Banco Pichincha, que permita detectar los procesos que no se encuentran claros o no son bien aplicados por los asesores con el fin de capacitar al personal.

- Aplicar un estudio de campo mediante la observación, directamente en el Call Center Banco Pichincha con los asesores que atienden las colas de llamadas, que permitan la identificación de falencias u obstáculos que interrumpen el cumplimiento de procesos establecidos, para poder esclarecer a cada asesor en línea (soporte en sitio).

- Establecer de manera oportuna un plan para el mejoramiento del manual de procesos del Call Center, a través de la información obtenida en la investigación bibliográfica y de los resultados de la observación en el estudio de campo realizado en el Call Center Banco Pichincha, con la finalidad de corregir a tiempo las falencias y esperar una mejora considerable en el conocimiento del personal e indicadores de productividad.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS

1.1.1 Proforma Presupuestaria del Gobierno

La economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones. (En: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>)

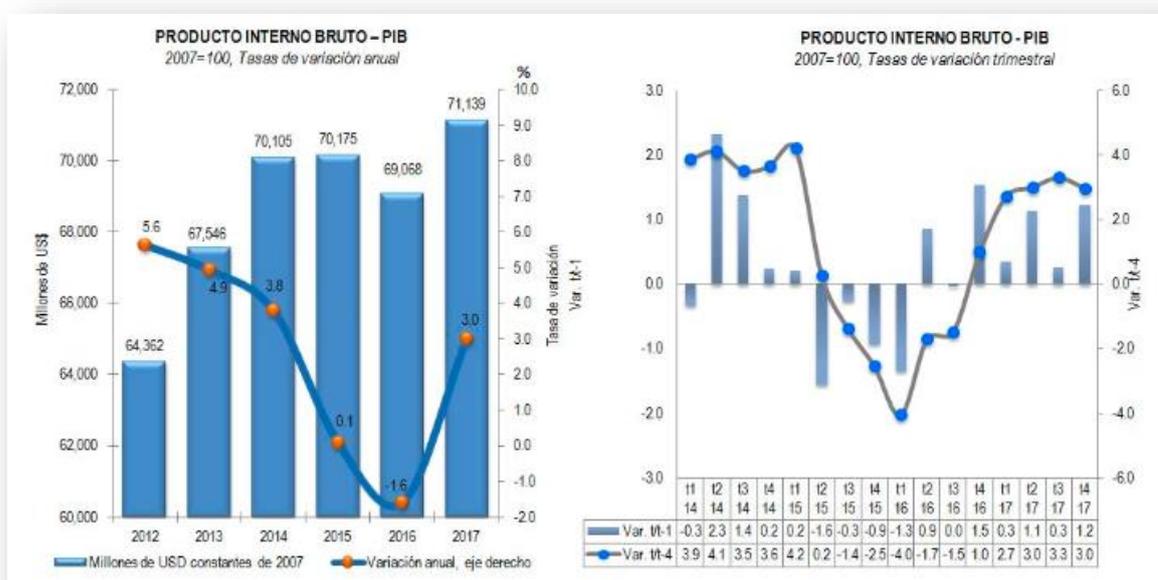


Gráfico 2: PIB del año 2017

En: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

En términos anuales, se destaca la variación positiva del Gasto de Consumo Final de los Hogares, 4.9%; el Gasto de Consumo Final del Gobierno General, 3.8%; las Exportaciones, 0.6%; mientras que la inversión (FBKF) registró una reducción de -0.5%. Por su parte, las Importaciones se incrementaron en 9.5%.

El Gasto de Consumo Final de los Hogares presentó una tasa de variación positiva de 4.9%, con una contribución al crecimiento del PIB de 2.96 puntos porcentuales a la variación anual del PIB. Este desempeño está asociado al incremento del crédito de consumo ordinario en 59%, el de consumo prioritario en 20% y el productivo en 66%, así como a un mayor dinamismo de las diferentes actividades económicas. (En: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>).

El Gasto de Consumo Final del Gobierno General, en el año 2017, registró un crecimiento de 3.8% con relación al año anterior, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.56 puntos porcentuales. En este resultado refleja el incremento en la adquisición de bienes y servicios para el área de salud en 20.3% con respecto al año 2016.

Las Exportaciones presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales, en donde se destaca el crecimiento de banano, café y cacao, 6.3%; camarón elaborado, 10.0%; pescado y otros productos acuáticos elaborados, 2.6%; aceites refinados de petróleo, 20.9%; flores 7.0%; entre otros. (En: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>).

La Inversión (FBKF) registró una reducción de 0.5% en relación al año 2016, desempeño que está directamente vinculado a la disminución de la actividad económica de la construcción que representa alrededor del 70% de la estructura de esta variable.

Por otra parte, se destaca que el Valor Agregado Bruto (VAB) No Petrolero, en el año 2017, registró un crecimiento de 3.5%, debido a la recuperación de la mayoría de actividades económicas; mientras que el VAB Petrolero muestra una caída de 2.8%, explicado principalmente por una reducción de la extracción de petróleo crudo (Gráfico No.3), así durante 2017, la producción de petróleo fue de 193.9 millones de barriles, 3.4% inferior a la de 2016. La menor producción diaria durante 2017, se debe al cumplimiento de

las cuotas establecidas en el acuerdo firmado con la OPEP. (En: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>).

En términos del PIB, el total del Presupuesto General del Estado (PGE), comparado con el año anterior es 1,3 puntos del PIB menor, sin considerar la Cuenta de Financiamiento de Derivados Deficitarios (CFDD).

El PGE total alcanza USD 31.318,8 millones. En el 2018, inicial, fue de USD 31.746 millones, por lo que hay una reducción de USD 427 millones. (www.finanzas.gob.ec)

1.1.2 Sector Financiero

El Sistema Financiero en el desarrollo de un país está compuesto por instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyo objetivo es captar el ahorro de las personas. Esta captación de fondos permite que la actividad económica de un país se desarrolle mediante la concesión de préstamos de esos recursos a quienes lo necesitan.

El Sistema Financiero en Ecuador se encuentra conformado por un conjunto de instituciones financieras tanto públicas como privadas, tales como: bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, etc. (www.visionfund.ec)



Gráfico 3: Sistema Financiero Ecuatoriano

Elaborado por la autora

1.1.2.1 ¿Qué hacen las principales Instituciones del Sistema Financiero?

Banco	Es una institución que se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.
Sociedad Financiera	Es un institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.
Mutualistas	La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario.

Tabla 1: Instituciones del Sistema Financiero en Ecuador

<https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>

1.1.2.2 ¿Cómo se regula el Sistema Financiero?

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la responsable de la formación de políticas públicas, y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

Los organismos de supervisión y control son la Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas y mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros). (tusfinnzas.ec)

1.1.3 Mercado Laboral

El 2018 cerró con una reducción del desempleo en el país, pero subió la informalidad. Dos indicadores muestran esta realidad. El primero es el número de empleados que trabajan en el sector informal. Al cierre del año pasado, 46 de cada 100 empleados se encontraban en esta condición, más que en el 2017, cuando eran 44 de cada 100. (www.elcomercio.com)

Hasta diciembre del año pasado se registraron 2,31 millones de ciudadanos en este segmento, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La cifra representa un incremento de 361 964 personas. Casi siete de cada 10 de estos trabajadores están en el sector informal; es decir, personas o empresas que no constan en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), no pagan impuestos, no facturan o no están registrados en la Superintendencia de Compañías ni en la de Bancos. (www.elcomercio.com)

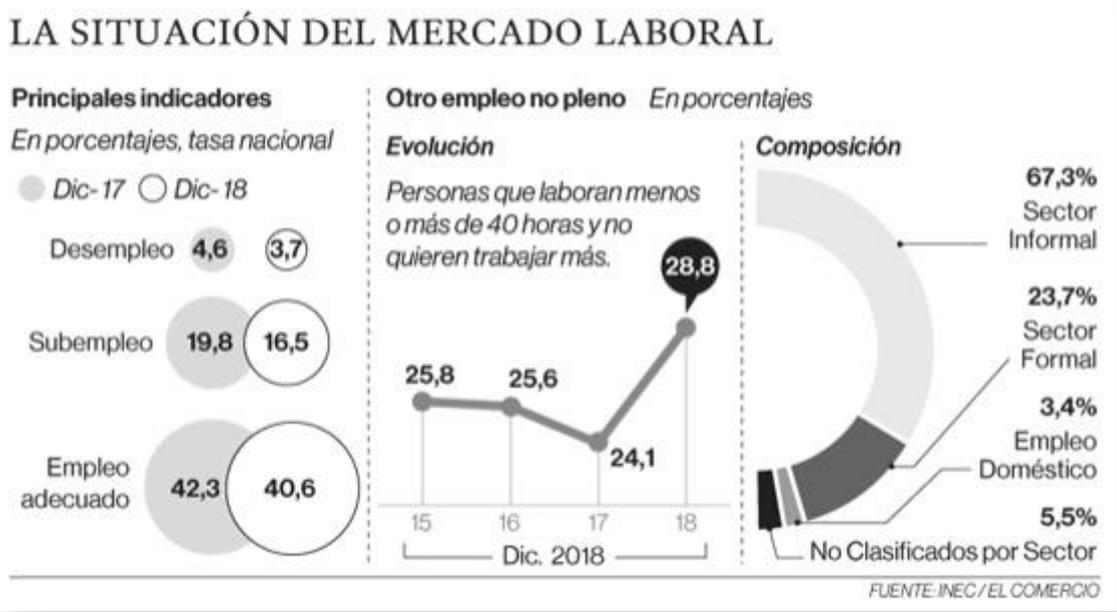


Gráfico 4: Situación del Mercado Laboral

En: www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-mercado-laboral-informalidad.html.

En el último año, el mercado laboral refleja un descenso en el número de trabajadores que tienen un empleo de calidad o también llamado adecuado. Sin embargo, el nivel del desempleo no aumentó porque la mayoría de ellos decidió emprender en cualquier tipo de actividad con tal de tener un ingreso, aunque esto signifique ganar menos del salario básico (USD 394). Esto es conocido como trabajo informal. Las cifras son parte de la reciente Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), que analiza el comportamiento del mercado laboral hasta marzo del 2019. El informe elaborado por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) señala que entre marzo del 2018 y marzo del presente año la tasa de empleo adecuado cayó 3,2 puntos porcentuales, pasando del 41,1% al 37,9%. Esto significa que, en el último año, 261 767 personas perdieron un trabajo adecuado; es decir, donde perciben un salario igual o superior al salario mínimo, trabajan igual o más de 40 horas a la semana. Para el INEC, esta variación es “significativamente estadística”. (www.elcomercio.com)

El incremento del otro empleo no pleno se debe a una mayor demanda de fuentes de empleo por parte de extranjeros, que aceptan laborar aun en condiciones informales, explicó Gabriel Recalde, director del Centro de Estudios de la Política Laboral.

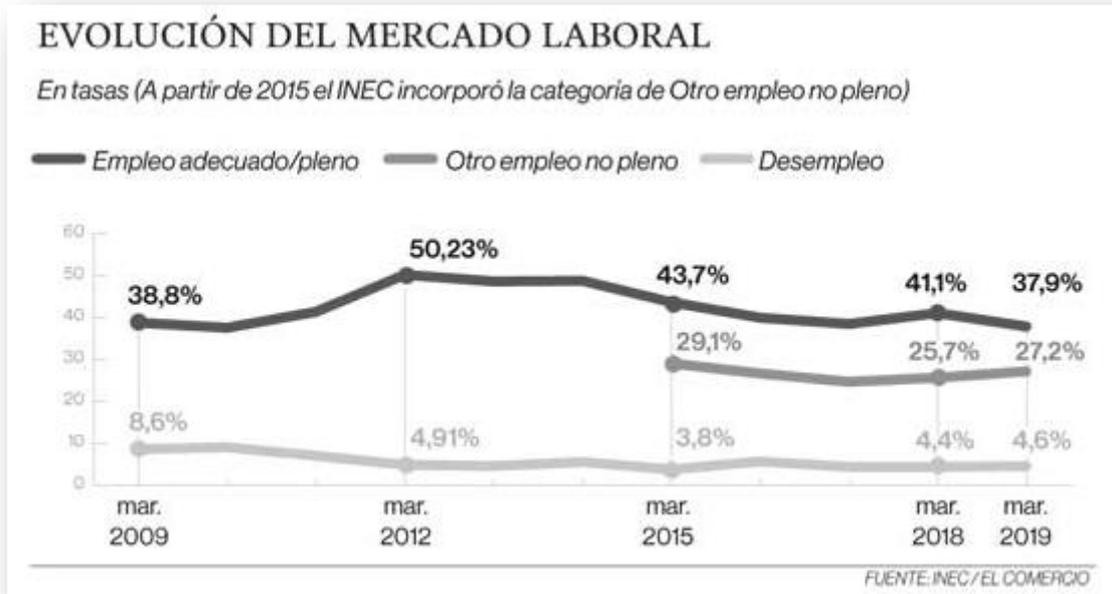


Gráfico 5: Evolución del Mercado Laboral

En: <https://www.elcomercio.com/actualidad/mercado-laboral-informalidad-ecuador-inec.html>.

Según los datos del INEC, el desempleo en Quito subió del 7,1% al 9,7%. Las autoridades aseguran que no es efecto de los recortes burocráticos, pues en la capital solo 3 000 funcionarios fueron desvinculados hasta marzo. Hasta ahora ya son más de 11 000 las personas separadas en el país. (www.elcomercio)

1.2 Definiciones del Tema Seleccionado

Plan:

Esta palabra tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino planus que puede traducirse como “plano”.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Pérez, Merino 2009)

Un plan es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.

En las empresas los planes más comunes son los planos de negocios y los de mercadeo que les permite darle una base sólida al modelo de negocio, a los objetivos de crecimiento y a largo plazo, aunque les recomienda siempre tener uno sin importar el tamaño de la empresa. (conceptosdefinicion.de/plan/)

Mejora:

Mejora es la acción y efecto de mejorar, verbo que procede etimológicamente del latín “meliorare”, a su vez derivado del adjetivo “melior” que significa “mejor”.

Una mejora se opera siempre frente a una situación previa peor, frente a la cual se observan condiciones más favorables. Las mejoras pueden ser leves o relevantes, graduales o repentinas, y pasajeras o permanentes, pudiendo darse sobre objetos, sujetos individuales o grupos sociales (en su aspecto físico, psíquico, intelectual, económico, social o moral) o hechos naturales o sociales. (deconceptos.com/general/mejora)

Las acciones de mejora no tienen por qué obedecer exclusivamente a la resolución de una situación negativa, sino que pueden perseguir otras consecuencias positivas, además de las que ya sean consideradas como adecuadas. (deconceptos.com/general/mejora)

La acción de mejora es una de las acciones que compete decidir a la dirección general de la organización para mejorar el sistema de gestión. Interactúa complementándose con la “acción correctiva” y la “acción preventiva”. (freile)

Manual:

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

Del mismo modo, hay manuales empleados para describir y explicar el funcionamiento de una empresa u organización (manual de procedimientos, de organización, de calidad, etc.), así como otro tipo de manuales, también relacionados con el campo organizacional, como los manuales de identidad corporativa, de convivencia o administrativos, entre otros. (significados.com)

Proceso:

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino processus. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial. (Pérez, Gardey 2008)

Cumplimiento:

Cumplimiento es un término que tiene su origen en vocablo latino complementum y que hace mención a la acción y efecto de cumplir o cumplirse. El verbo cumplir, por su parte, refiere a ejecutar algo; remediar a alguien y proveerle de aquello que le falta; hacer algo que se debe; convenir; o ser el día en que termina un plazo o una obligación. (<https://definicion.de/cumplimiento>)

Por otro lado, el concepto de cumplimiento se asocia a la responsabilidad, a la correcta ejecución de una determinada obligación para con terceros en el plazo acordado, según los requisitos previamente establecidos. En el ámbito de las empresas de servicios, por ejemplo, los clientes suelen evaluar el cumplimiento de las condiciones de un contrato, entre las que se encuentran la aplicación de descuentos y bonificaciones, el cobro de las tasas y las tarifas acordadas el primer día, la entrega de dispositivos en comodato y la fecha de facturación.(<https://definicion.de/cumplimiento>)

Una compañía que se hace conocida por el cumplimiento de sus obligaciones y de sus promesas a sus clientes tiene muchas posibilidades de crecer, gracias a las recomendaciones que éstos hagan a sus amigos y conocidos. Es sabido que la mejor publicidad es gratis, ya que surge espontáneamente del trabajo responsable y del buen trato a los consumidores. (Pérez, Gardey 2011)

Área:

Se considera área a cierta superficie que está marcada por límites, además de estar etiquetada como específica para algo. Puede tratarse, igualmente, de una zona o campo de conocimiento en el que una persona u objeto tiene bastante influencia, por ejemplo, una mujer influyente en el área legal estatal. Para el término, existe diversidad de complementos que condicionan su significado, por lo que puede ser aplicado en muchos casos. (conceptosdefinicion.de/area/)

Por un lado, también tiene relación con un departamento, un departamento de una empresa es el que se entiende como una las partes en que se encuentra dividida una empresa. Por otro lado, también se refiere a cada una de las unidades de docencia e investigación que conforman las universidades. Y, por último, también se utiliza para definir una división administrativa de un país, como por ejemplo los ministerios.

Existen multitud de tipos de departamentos, ya que cada empresa realiza sus divisiones de departamentos según la estructura que elija y que crea que es la idónea para conseguir el mayor rendimiento de la empresa.

Call Center:

Call center es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

El call center, por otra parte, puede destinarse a establecer comunicaciones con los clientes, los potenciales clientes, los proveedores, los socios comerciales u otros grupos. Su función está determinada por cada empresa: es frecuente que un mismo call center lleve a cabo diversas tareas. [.\(https://definicion.de/call-center\)](https://definicion.de/call-center)

Es importante destacar que el call center puede ser operado por la propia compañía o tercerizado en una empresa externa. Hay firmas que se dedican a establecer centros de llamadas (con la infraestructura necesaria y el personal entrenado) y comercializan dicha prestación. (Pérez, Gardey 2011)

Cliente:

Del latín cliens, el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice.

Por otro lado, existen los clientes satisfechos o clientes insatisfechos, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tienen necesidades que la empresa o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje

de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.
(<https://definicion.de/cliente>)

Este principio básico de la mercadotecnia dio lugar al famoso postulado que señala que “el cliente siempre tiene razón”. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa. (Pérez, Gardey 2009)

Banco:

Un banco es una entidad financiera que se dedica a la administración de dinero. El banco ofrece servicios como el depósito de valores y el préstamo de capital. El sistema bancario, también conocido como banca, es el conjunto de los bancos que operan dentro de una economía. (<https://definicion.de/banco>)

El concepto de banco como institución financiera comenzó a desarrollarse durante el Renacimiento. Los historiadores afirman que el primer banco moderno fue el Banco di San Giorgio, fundado en Génova (Italia) en 1406. (<https://definicion.de/banco>)

Para poder operar estas entidades necesitan del apoyo de muchas personas y empresas solventes que aporten sus capitales, depositándolo en esta entidad y que ésta pueda darlo en préstamo a terceros, devolviendo a los primeros después de un determinado plazo una cantidad estipulada de antemano en materia de intereses acumulados. (<https://definicion.de/banco>)

Además, cuentan con el aporte de diversos accionistas que desean aumentar su capital y especulan en torno a lo que podrían poseer en un plazo determinado. El cálculo de los intereses que la institución deberá aportar a sus inversores se calcula en base a los porcentajes del dinero aportado y el tiempo en el que se mantendrá en vigor el contrato que

sellarán, estos intereses reciben el nombre de tasa de interés de captación. (<https://definicion.de/banco>)

Con este dinero recaudado los bancos pueden prestar a personas o instituciones que le requieran préstamos conviniendo de antemano los intereses que éstos deberán pagar para darle al banco la seguridad de que volverá a ver dicho dinero; de estos intereses deriva el enriquecimiento de las entidades financieras dado que las tasas de interés a pagar por los solicitantes de estos préstamos suelen ser más alta que la tasa de interés de captación. La diferencia entre ambas tasas es la ganancia que obtiene la institución financiera y se conoce bajo el término anglosajón de “spread”. (Pérez, Gardey 2009)

Asesor / Teleoperador:

Trabajadores que atienden reclamos o consultas de clientes.

La ocupación de Teleoperador es una de las que más crecido en los últimos años y asimismo una con la cual solemos interactuar mucho en nuestra vida cotidiana cuando necesitamos información de alguna empresa o producto, o cuando queremos iniciar algún reclamo.

Los teleoperadores se desempeñan profesionalmente en empresas privadas que comercializan productos y servicios, o en organizaciones públicas que brindan un servicio a la comunidad, tal es el caso de compañías de telefonía fija, de celulares, hoteles, restaurantes, empresas de seguro, ministerios públicos, centros de participación ciudadana en las comunas de la ciudad, entre otros.

En tanto, desde estos lugares, los teleoperadores deberán ocuparse de realizar o de recibir llamados de los clientes, que como ya mencionamos pueden en esa llamada iniciar un reclamo por mal servicio o denunciar algún defecto en el producto, solicitar información, entre otras cuestiones habituales. (Ucha 2015)

ACD:

Este término son las siglas de Automatic Call Distributor, o bien Automated Call Distribution system, según otras acepciones. Se trata del sistema o conjunto de dispositivos cuya función es la de distribuir o enrutar las llamadas recibidas a específicos terminales telefónicos que han sido agrupados dependiendo de las diferentes reglas de negocio escogidas. Es una de las herramientas básicas de cualquier Call Center o Contact Center.

El ACD distribuye las llamadas entrantes enviándolas, según la configuración de sus reglas de comportamiento, bien a un agente en concreto, bien a un grupo de agentes. Estos grupos, a su vez, pueden ser configurados dependiendo de criterios distintos, como por ejemplo la habilidad del agente, o el departamento al que corresponde.

El ejemplo más básico del uso del ACD es cuando éste envía una llamada entrante al grupo de agentes de, por ejemplo, facturación debido a que el cliente indicó en el IVR la opción correspondiente a dicho departamento. (innovan.do/2015/04/05/que-es-acd-definicion)

La utilización del automarcador predictivo permite a los contact center optimizar su atención al cliente ya que el ACD recibirá el gran flujo de llamadas y las derivará a los agentes que estén disponibles y las distribuirá en distintas colas para reducir los tiempos de espera. Por otra parte, ordenará las llamadas según prioridad establecida, asegurando la atención inmediata de todas las llamadas. (www.luxortec.com)

IVR:

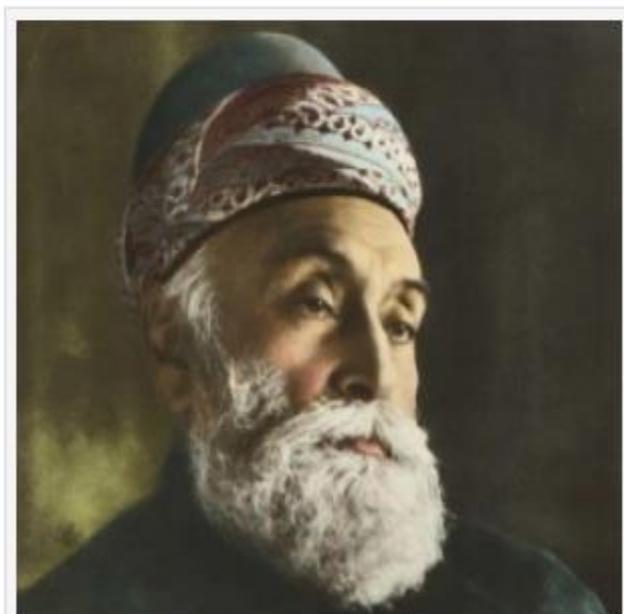
IVR son las siglas de Interactive Voice Response, que corresponde a la tecnología telefónica que permite una comunicación interactiva entre un ser humano y una computadora, la cual dará diferentes opciones o realizará diferentes acciones al reconocer ciertos comandos de voz de la persona, o cuando ésta introduzca respuestas pre configuradas a través del teclado de marcación del teléfono

Básicamente, una IVR permite a los clientes interactuar telefónicamente con las empresas para gestionar determinadas operaciones sin la necesidad de la participación de un ser humano en la comunicación. Pueden ser tareas simples, como determinar con qué departamento quiere hablar un cliente (pulse o diga uno para hablar con facturación...) o tareas que tradicionalmente correspondían a los agentes como el cambio de datos personales, la consulta de saldos, la ampliación de la contratación, etcétera.

Entre las ventajas del uso de un IVR como primera línea de recepción de llamadas en una empresa o en un Contact Center estarían la reducción de los tiempos de espera en la atención, ya que el IVR siempre está disponible, la ampliación de la atención al cliente a 24/7 fácilmente, o la reducción de tareas repetitivas y que aportan poco valor por parte de los agentes telefónicos de la empresa, pudiendo destinar dichos recursos a tareas más complejas. (innovan.do/2015/04/05/que-es-ivr-definicion)

1.3 EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DEL TEMA DE TESIS

1.3.1 Antecedentes de la Empresa



Jamsetji Tata. Un visionario de nuestra época.

Gráfico 6: Jamsetji Tata / Fundador

La empresa TCS fue fundada por Jamsetji Tata. La empresa TATA fue fundada en 1968 en la India y ha crecido hasta llegar a su posición actual como la principal empresa de servicios de TI (La tecnología de la información) de Asia gracias a su historial de servicios destacados, sociedades de colaboración, innovación y responsabilidad empresarial.

En: www.tata.com/htm/heritage/HeritageOption1.html

En Latinoamérica, Tata Consultancy Services fue reconocido con el primer lugar entre todas las compañías que participaron en los Premios Top Employer Institute de este año. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)



Gráfico 7: Premiación Top Employer 2018

En: <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/tata-consultancy-services-top-employer-latinoamerica>

Por cuarto año consecutivo, Tata Consultancy Services (TCS) Latam obtuvo la certificación “Top Employer”, una de los reconocimientos más importantes en materia de recursos humanos a nivel mundial. Tal como ha sido la tendencia en estos últimos años, TCS destacó por desarrollar el talento en todos los niveles, entregando condiciones excepcionales para sus colaboradores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

La certificación entregada por Top Employer Institute se otorga a un grupo selecto de empleadores que proporcionan excelentes condiciones para sus colaboradores, fomentan y desarrollan el talento en todos los niveles de la organización y se esfuerzan por optimizar continuamente la gestión de los recursos humanos.

En América Latina, TCS fue reconocido en nueve categorías en las que tuvo un desempeño excepcional: Estrategia de Talento; Planificación de la Fuerza Laboral;

Inducción; Aprendizaje y Desarrollo; Administración de Desempeño; Desarrollo de Liderazgo; Administración de Carreras y Sucesiones; Compensación y Beneficios; y Cultura. (ecuador.corresponsables.com)

“En 1868 y hoy es una de las instituciones más respetadas de la India. Tata Solution Center, Acerca de TCS.” (TATA Consultancy Services Limited, 2015)



Gráfico 8: Tata Services

En: www.tata.com

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 Acontecimientos Históricos



Gráfico 9: Antecedentes Históricos

En: <https://slideplayer.es/slide/7302612/>

Tata es un grupo hindú fundado en 1868 por Jamsetji Nusserwanji Tata, opera 96 compañías en siete diferentes sectores abarcando 85 países. Inicia operaciones como una compañía de comercio internacional; empieza a destacar incursionando en la industria de los textiles en el año de 1864.

En 1902 se crea la cadena de hoteles, construyendo el primer hotel lujoso en India el cual abrió sus puertas en 1903. Innovó el mercado del acero en 1907 pero no fue sino hasta

1912 cuando inicia su producción. A partir de 1910 se abre una de las tres compañías hidroeléctricas, y durante 1911 se establece el Instituto de Ciencia que sirve como centro de avance y aprendizaje para el pueblo hindú. En 1912 modifica sus horarios laborales instituyendo 8 horas de trabajo, este esquema laboral se difundió más tarde como ley en la mayoría de los países de oriente. Incurre en el sector aéreo en 1932 fundando Tata Airlines. Fue en 1952 cuando el Primer Ministro, Pandit Jawaharlal Nehru le pide al grupo que haga cosméticos, formando así Lakme empresa dedicada a la fabricación de cosméticos. En 1954 inicia la venta de vehículos comerciales.

Tata Consultancy Services (TCS) establece la primera compañía de servicios de Software en 1968. Y es hasta 1996 cuando se funda Tata Teleservices Limited introduciendo al grupo en el sector de las telecomunicaciones. En 2002 el grupo Tata adquiere Videsh Sanchar Nigam Limited, obteniendo el liderazgo internacional en servicios de telecomunicaciones. En el transcurso del tiempo Grupo Tata fue adquiriendo un sin fin de compañías consolidándose hasta hoy como una de las más grandes empresas indias. (www.tata.com)

Tata Communications es un proveedor global, líder en telecomunicaciones ubicada en los primeros lugares de los mercados emergentes, todo esto es posible ya que tiene el más largo cable de red submarino con conexión a más de 200 países. Dentro de sus alcances se encuentra el desarrollo de telefonía móvil y conectividad a Internet regional y nacionalmente en 5 continentes con una red de acceso rápido permitiendo el acceso a la red por cielo, mar y tierra para un mejor funcionamiento fiabilidad y valor. (mediosfera.wordpress.com)

2.2 CONSTITUCIÓN DE TATA CONSULTANCY SERVICES

2.2.1 Misión, Visión, Valores y Organigrama de la Compañía

Visión

Ser una de las mejores empresas a nivel mundial para el año 2015. (TATA Consultancy Services, 2015)

Misión

Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio. (TATA Consultancy Services, 2015)

Valores

- ***Integridad***

Llevamos a cabo nuestro negocio con honestidad y transparencia.

- ***Compromiso***

Nos preocupamos, mostramos respeto, compasión y humanidad por los colegas y clientes y trabajamos en beneficio de las comunidades en las que operamos.

- ***Excelencia***

Nos esforzamos para alcanzar los estándares más altos posibles para cumplir lo que prometemos a los clientes y proveedores

- ***Unidad***

Trabajamos de manera cohesionada, demostrando el trabajo en equipo y construimos fuertes relaciones sostenibles con los grupos de interés internos y externos

- ***Responsabilidad***

Seremos responsables y sensibles a los países, las comunidades y los entornos en los que trabajamos. Vamos a cumplir con el Código de Conducta de Tata en todo lo que hacemos. (tatainternational.com)

Organigrama de la Compañía

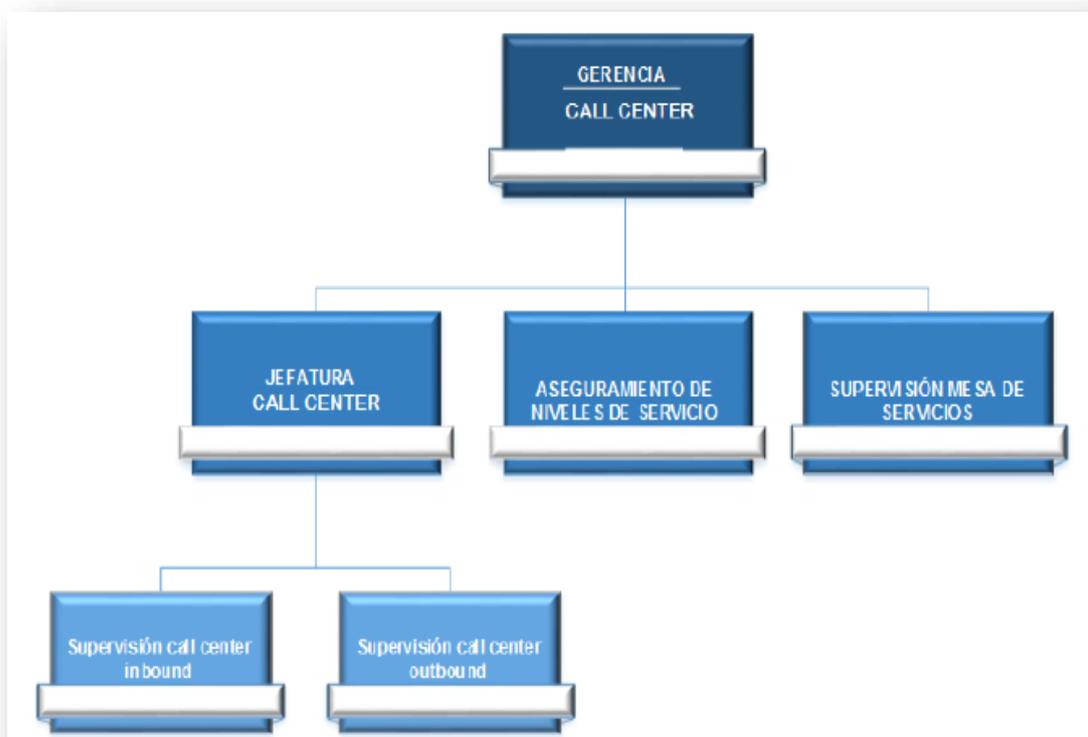


Gráfico 10: Organigrama Institucional

En: (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

El área de Call Center tiene una organización que se encuentra liderada por la gerencia, adicionalmente cuenta con la Jefatura, esta área tiene a su cargo al área de Supervisión Inbound y outbound, al mismo nivel organizacional que las jefaturas se encuentra el área de Aseguramiento de Niveles de Servicio este ente se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos que se ejecutan en el área, y finalmente se encuentra el área de Supervisión de Mesa de Servicios, esta área brinda el soporte técnico e informático a toda el área.

2.2.2 Clima Organizacional

TCS orienta todos sus procesos con normas de calidad como IQM, CCMI y Normas ISO principalmente, por lo que tienen un nivel de madurez organizacional respetable en el medio.

Por este motivo la empresa se preocupa por lograr que el personal se sienta a gusto trabajando, desarrollando un trabajo de excelencia gracias a las capacitaciones continuas a fin de garantizar que el personas disponga de los conocimientos suficientes para realizar sus actividades, cabe mencionar que también es importante para la empresa que su personal se desarrolle, por lo que se utiliza la siguiente metodología con el sistema IQMS brindando de esta manera calidad en todos los procesos que se realiza.

IQMS Sistema de Gestión Integrado de Calidad (iQMS) integra las exigencias de varios modelos de calidad:

- ISO 9001:2008 : Norma de Gestión de Calidad
- BS 7799, ISO 27001 : Seguridad de la Información
- BS 15000, ISO 20000 : Gestión de Servicios IT
- ISO 14001 : Sistema de Gestión Medioambiental

Cabe mencionar que dentro de los procesos que se ejecutan es el evaluar la carga operativa de los departamentos y en base a esto pronosticar la cantidad de personas que se necesita a fin de que el trabajo sea realizado de forma óptima. (Suárez, 2016)

2.3 ASPECTOS COMERCIALES RELEVANTES DE TATA CONSULTANCY SERVICES

2.3.1 Principales Clientes

Aquí son consideradas aquellas personas o instituciones a las que TATA CONSULTANCY SERVICES brinda sus servicios. Para el presente análisis se considera a los usuarios/clientes en función del cumplimiento de las actividades del área de Call Center de TATA CONSULTANCY SERVICES.

Además es necesario indicar que en este aspecto el área de Call Center diariamente maneja un parámetro al cual se le determina *encuesta de satisfacción*, el mismo que refleja el nivel de satisfacción del cliente son la atención recibida por el asesor de call center que lo atendió, a través de la consulta que se ejecuta al final de la gestión telefónica ¿Con el objetivo de conocer el nivel de servicio que le hemos brindado indíqueme si el requerimiento por el cual usted se comunicó ha sido resuelto? SI o No.

2.3.1.1 Tata y Banco Pichincha

Desafío: Banco Pichincha tenía la necesidad de fortalecer su liderazgo en el mercado mediante el lanzamiento de nuevos productos y servicios que beneficiaran a sus clientes.

Ante la aparición de nuevos canales de distribución de servicios innovadores y el constante incremento de clientes cada vez más granulares, Banco Pichincha necesitaba expandir su cartera y lanzar nuevos servicios. Esto significó actualizar su panorama tanto informático, tecnológico como el hecho de transformar su sistema bancario con la finalidad de que su ser más eficiente e impulsar el crecimiento. Seleccionaron a TCS BaNCS para Core Banking y Tata Consultancy Services como su socio tecnológico para liderar la iniciativa de transformación.

Solución: TCS BaNCS ayuda a Banco Pichincha a mejorar la rentabilidad con una plataforma de banca central.

TCS BaNCS colaboró con Banco Pichincha a completar la implementación de la banca central en un plazo inicial de 18 meses, desde el comienzo hasta la puesta en marcha. Trabajando en colaboración con el equipo interno del banco, TCS BaNCS se comprometió a mantener la continuidad del negocio durante la migración al implementar y ejecutar la plataforma TCS BaNCS de la mano con el sistema bancario central que manejaba el banco.

Conjuntamente la solución para activos y pasivos de Banco Pichincha también se integraron con sus canales de venta al mismo tiempo que implementaban los cambios necesarios en el proceso y el nivel de trabajo.

TCS BaNCS para Core Banking permitió a Banco Pichincha:

- Aumentar los canales de servicios virtuales de bajo costo para beneficio de sus clientes.
- Fortalecer su lugar en el mercado de micro finanzas.
- Incrementar sus volúmenes de ventas e impulsar la rentabilidad.
- Ofertar mayor cantidad de productos con más segmentación y mejorar retención de clientes.

2.3.2 Portafolio de Servicios

TCS ofrece un portafolio completo de servicios a través de diferentes líneas de negocio



Gráfico 11: Portafolio de Servicios

En: <https://slideplayer.es/slide/7302612/>

2.3.2.1 Modelo de Servicios BPO

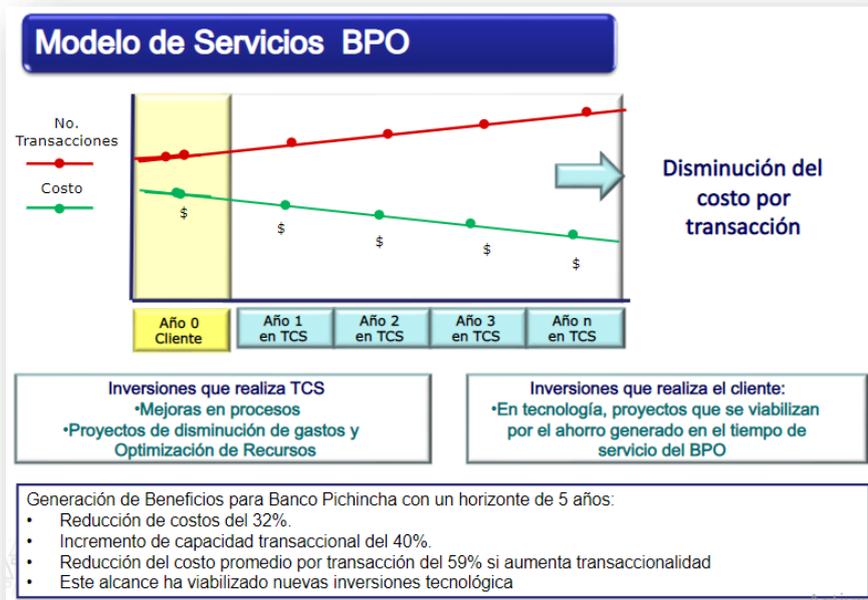


Gráfico 12: Modelo de Servicio BPO

En: <https://slideplayer.es/slide/7302612/>

Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios a proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como «Externalización de Procesos de Negocios» (En: <https://www.evaluandosoftware.com/bpo-que-es-business-process-outsourcing/>)

2.3.3 Proveedores

En este aspecto cabe mencionar que al ser TATA CONSULTANCY SERVICES una de las empresas que desarrolla software y presta servicios de altas tecnologías, trabaja estratégicamente con empresas que son su apoyo para la continuidad en el negocio, podemos mencionar adicionalmente que, al mantener a gran cantidad de colaboradores, necesita de servicios de Catering, seguros privados, convenios a fin de minimizar los riesgos de salud ocupacional y también para beneficiar a sus colaboradores y su núcleo familiar. Por lo indicado anteriormente se concluye que la empresa trabajando junto con sus proveedores de servicios y productos puede desempeñar sus funciones de forma legal y adecuada.

2.3.2 Recurso Humano / Colaboradores

2.3.2.1 Establecer Estimación de Recurso Humano

La estimación es realizada para predecir los requerimientos de personal óptimos, así como alcanzar los niveles de desempeño o niveles de servicio acordados con el cliente (tiempo y calidad). (Suárez 2016.)

La estimación involucra lo siguiente:

- Recolectar el volumen de transacciones de datos históricos.
- Tiempo de procesamiento por transacción estándar, o el tiempo entregado por el cliente (SIPOC), ó el tiempo de procesamiento por unidad (UPT) se debe realizar utilizando el estudio de “Tiempo y Movimiento”.

El estudio de tiempo y movimiento debe ser realizado nuevamente en caso de cualquier cambio que impacte a las transacciones:

- Días de trabajo efectivo considerando el ausentismo en el piso.
- Horas trabajadas en un día.
- Utilización esperada o factor de disminución como porcentaje de horas trabajadas.
- Latencia del sistema como porcentaje de horas trabajadas
- Porcentaje de volumen de transacciones a las que se les debe realizar el control de calidad.
- Tiempo de procesamiento por unidad para transacciones que son validadas (control de calidad).
- Percentil de la distribución del volumen para el cual se requiere el recurso humano a ser estimado.

Para el proceso de estimación de “Voz”, se debe utilizar el modelo de estimación basado en Erlang C.

Los Proyectos que usan Estudios del Tiempo, SIPOC o estimaciones de esfuerzo estándar entregadas por el cliente para la estimación del esfuerzo pueden usar el template Org it BPT271 – BPO Modelo de Estimación para realizar la estimación del recurso humano. (Suárez 2016. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>)

2.3.2.2 Estimación recurso humano – ERLANG C

- Erlang es una unidad de medida en el tráfico de telecomunicaciones.
- La fórmula de Erlang C expresa la probabilidad de espera en un sistema de colas.
- Esta fórmula calcula la probabilidad del tráfico presente en la cola, asumiendo que las llamadas bloqueadas permanecen en el sistema hasta que puedan ser manejadas.

Esta fórmula es usada para determinar el número de agentes necesarios para los turnos, para manejar una probabilidad deseada de la “cola”. (Suárez 2016)

La estimación del proceso de VOZ basado en el modelo Erlang C sirve para dos propósitos:

1. Para medir el Nivel de Servicio del Call Center, tomando en cuenta lo siguiente:

- Tasa de llamada entrante (conteo por segundo)
- Velocidad de Respuesta (ASA) (sec)
- Promedio de tiempo de respuesta (sec)
- Número de Agentes (conteo)
- Probabilidad de una llamada en espera (%)
- Probabilidad de que una llamada sea atendida en el tiempo acordado de Nivel de Servicio (%).

2. Parámetros para establecer asesores requeridos en los diferentes horarios, tomando en cuenta lo siguiente:

- Tasa de llamada entrante (conteo por segundo)
- Velocidad de Respuesta (ASA) (sec)
- Tiempo de respuesta objetivo (sec)
- Nivel de Servicio Requerido (%)
- Número de Agentes (conteo)

Finalmente, se puede establecer el Cronograma de horarios y turnos

(Suárez 2016. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>). El cronograma de turnos es realizado para identificar el número justo o mezcla de personal requerido para manejar las variaciones en los volúmenes en varios turnos para asegurar una utilización óptima de los recursos.

El cronograma es aplicable para procesos donde se puedan dividir lapsos de tiempo de trabajo en términos de picos, períodos de temporada baja o alta, dependiendo del patrón de volumen de llamadas entrantes.

(Suárez 2016). El cronograma involucra las siguientes actividades:

- Recopilar información necesaria sobre volúmenes de transacción.
- Determinar los requerimientos de cronograma para el proceso (número exacto de personas, combinación de recursos) en base al patrón de volumen de llamadas en bandeja de entrada.
- Revisar y evaluar el cronograma realizado incorporando los cambios sugeridos si los hubiera, y obtener las aprobaciones de los involucrados directos.

2.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL ÁREA (ACD) PICHINCHA DEL CALL CENTER

2.4.1 Factores Internos

En este sentido se va a analizar aquellos factores que afectan directamente al desempeño de las actividades del Call Center de Tata Consultancy Services, la técnica que se va a utilizar es la observación directa de los procesos que ejecutan y la entrevista a los principales valoradores de la gestión que realizan los teleoperadores, las mismas que van a facilitar el análisis que se desea realizar.

2.4.2 Factores Externos

Factor Político

TATA CONSULTANCY SERVICES es una subsidiaria de Tata Consultancy Services Chile S.A. que fue constituida en el Ecuador el 28 de diciembre del 2006 e inició sus operaciones el 1 de junio del 2007. Su actividad principal es la prestación de servicios de tecnología de la información, servicios de desarrollo y mantenimiento de software y servicios de procesos administrativos - operativos (BPO) principalmente a instituciones del sector financiero. (López, 2015)

La empresa se encuentra constituida por dos socios, cabe mencionar que los socios son empresas extranjeras TCS INVERSIONES CHILE LIMITADA esta es una empresa Chilena y TCS IBEROAMÉRICA SOCIEDAD ANÓNIMA esta es una empresa Uruguaya, cabe mencionar que en la Superintendencia de Compañías se registra la firma de María Teresa Valeta. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

Por lo mencionado anteriormente se desprende que la empresa TATA CONSULTANCY SERVICES es una institución que depende y que es regulada directamente de la Superintendencia de Compañías y es parte de los organismos del sector societario.

La empresa TATA CONSULTANCY SERVICES de conformidad con su constitución legal brinda servicios de consultoría y de TI, tiene personería jurídica y cuenta patrimonio propio.

La Superintendencia de Compañías aprobó la constitución de la empresa bajo los siguientes aspectos:

(TATA Consultancy Services Limited, 2015). La administración y dirección de la empresa se la realiza a través de los Accionistas, Gerente General.

Los accionistas se encuentran integrados por:

- a. TCS INVERSIONES CHILE LIMITADA
- b. TCS IBEROAMÉRICA SOCIEDAD ANÓNIMA

El Gerente General como máxima autoridad de la empresa en Ecuador será un funcionario de libre nombramiento y libre remoción elegido por los accionistas para un periodo de 2 años.

Cabe mencionar que debido a la situación actual del país, TATA CONSULTANCY SERVICES tiene que rápidamente acatar con todas las disposiciones estatales en cuanto a

impuestos, remuneraciones salariales, manejo de proceso de acuerdo a lo solicitado por el regulador que en este caso es la Superintendencia de Compañías, y el aspecto político en los últimos años ha sido de tremendo impacto por todos los cambios que se han realizado. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

Factor Social

Debido a la necesidad creciente de las personas que se desenvuelven en el medio bancario y empresarial de disponer de servicios que colaboren a realizar sus actividades con mayor facilidad y en el menor tiempo posible. Esta exigencia por parte de los usuarios es cada vez más creciente, obligando de esta manera a las empresas a ya no solo buscar satisfacer las necesidades de los usuarios sino más bien les obliga a anticiparse a estas necesidades a fin de ofertarlas a los usuarios, generando de esta manera un excelente servicio a la sociedad.

El camino que recorre TATA CONSULTANCY SERVICES es “Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de negocio, proporcionando una innovadora consultoría de las mejores en su clase, soluciones y servicios de TI” la funcionalidad de TATA SOLUTION CENTER se encuentra amparada en la Ley de Compañías y sujeta al control de la Superintendencia de Compañías. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

Como una empresa nueva en el país ha venido evolucionando, tratando de satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes y durante todo este proceso al llegar a convertirse en proveedor de servicios y tecnología de Banco Pichincha, se vio obligada solventar toda exigencia, el área de Call Center de la TATA SOLUTION CENTER atravesó un periodo fuerte en el que se requería la contratación de un número importante de personas y por la magnitud de las operaciones que se debía realizar por requerimiento del Banco Pichincha se descuidó algunos aspectos como el salvaguardar la calidad de sus procesos. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

La sociedad demanda del Banco más grande del país servicios de alta calidad, por lo que el Banco Pichincha a su vez exige en la misma magnitud a TATA SOLUTION CENTER el que se les brinde una plataforma tecnológica de última generación y un servicio de calidad.

En el año 2010 empieza TATA SOLUTION CENTER a operar con el BIESS pero debido al no cumplimiento de los plazos establecidos para aprobar un crédito el Omar Serrano Director-representante de los afiliados decidió no renovar el contrato, el mismo que vencía el 3 de Septiembre de 2013, por esto TATA SOLUTION CENTER traspasó paulatinamente estas funciones al BIESS. (Suárez 2016. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>)

La sociedad demanda del Banco Pichincha servicios bancarios efectivos, innovadores y efectivos y el Banco debe velar por esto, por lo que TATA SOLUTION CENTER al ser su proveedor de estos servicios debe solventar todas las demandas.

TATA CONSULTANCY SERVICES es una institución que entrega a la sociedad productos y servicios, más no bienes. Como parte integrante del sector societario su principal responsabilidad está orientada a prestar servicios de tecnología de Información para lograr que las empresas alcancen sus objetivos institucionales.

El Ecuador al ser un país que se ha insertado en el acelerado cambio que busca solamente mejora continua por medio de la utilización de las tecnologías de la información, tiene una sociedad que demanda crecientemente servicios de TI, por los que las organizaciones se ven obligadas a buscar aliados como TATA CONSULTANCY SERVICES a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad en el país, cabe mencionar que en los últimos tiempos debido a todos los cambios que se ha venido realizando por el actual gobierno de la República como los procesos de ingreso a las universidades, en los cuales es notorio que únicamente se utilizan tecnologías para las inscripciones, postulaciones e incluso matriculación, también podemos observar la metodología que actualmente maneja el IESS en el cual ya no es necesario comunicarse a un Call Center para solicitar una cita médica sino que se lo puede

realizar tan solo accediendo al portal web de la institución, ahora casi todos los servicios son administrados desde la comodidad de cualquier usuario con la ayuda de un equipo informático con conexión a Internet. (Suárez 2016. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>)

Por todo anteriormente mencionado, actualmente el Ecuador cuenta con una sociedad cada vez más preparada y que tratan de inmiscuirse en el mundo globalizado de la información y uso de nuevas tecnologías, debido al incremento de los beneficios y facilidades que se han brindado para la educación, como consecuencia además ha crecido el índice de ciudadanos profesionales, por lo que, en la gran mayoría de las universidades se manejan plataformas virtuales tecnológicas las cuales han permitido que el índice de utilización de internet en el país sea mucho mayor que en años anteriores.

Factor Económico

TATA CONSULTANCY SERVICES es una de las empresas que maneja capital propio y su desarrollo va de la mano con las prestaciones de servicio que realiza en el país, por servicios ya sean de consultoría o de tecnologías de la información.

TCS se ha mantenido estable en el aspecto financiero gracias a la sostenibilidad que mantiene el sistema financiero nacional, ya que como se había mencionado anteriormente su principal cliente es Banco Pichincha.

Inflación

Si bien es cierto los precios en el mercado de bienes y servicios cada vez son variables al alza, por diversos motivos uno de ellos es que los productores buscan su propio beneficio económico, elevando los precios que van al consumo de la sociedad, por encima del costo real que se debería mantener, lo cual afecta en mayor grado a las clases media y baja del país. El gobierno se ha enfatizado en realizar controles respecto a los precios manipulados para los artículos de primera necesidad, pero no son suficiente los esfuerzos,

ya que, se puede decir que es impredecible determinar si en una época determinada se van o no a variar los precios. (En: Superintendencia de bancos y seguros)

Factor Internacional

Producto del crecimiento empresarial de las empresas TATA CONSULTANCY SERVICES viene a ser una de aquellas empresas Indúes creadas con el propósito de continuar creciendo a nivel mundial, siendo esta empresa una subsidiaria de TCS INVERSIONES CHILE LIMITADA, y constando la misma junto con TCS IBEROAMÉRICA SOCIEDAD ANÓNIMA como accionistas, y para llegar más a fondo siendo estas empresas creadas por TATA CONSULTANCY SERVICES en la India.

A pesar que TATA CONSULTANCY SERVICES se encuentra constituida de acuerdo a las normas vigentes del país, se ve, además, de cierta forma regulada directamente por todas las disposiciones que se emitan desde la India en cuando a temas administrativos, financieros y de continuidad en el negocio, de la misma manera es necesario mencionar que los colaboradores no solo son beneficiados por las disposiciones establecidas en el Ecuador sino también por las disposiciones de la India, cuando existen cambios que se realizan directamente en la TATA CONSULTANCY SERVICES en la India.

Considerando los acuerdos internacionales, la Constitución de la República establece claramente en el Capítulo VIII la funcionalidad de los mismos, como se deben considerar, su importancia de observar a los mismos por supuesto luego de la Constitución de la República es decir, el orden jerárquico para la aplicación de normas de acuerdo al ART. 425 de la Constitución de la República indica lo siguiente “El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.”

Considerando este aspecto TATA CONSULTANCY SERVICES se acatará primero a las disposiciones que se emitan en la República del Ecuador. (Suárez 2016. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>)

Factor Legal

El marco legal en el que se desenvuelve TATA CONSULTANCY SERVICES es claro y preciso, en el cual de forma clara se detallan sus obligaciones y responsabilidades.

Al ejecutar un análisis del marco jurídico, haciendo referencia a la forma de administrar el trabajo, se observan el Código de Relaciones Laborales, el cual influye mayormente en la forma en la cual se administra el factor humano a fin de salvaguardar su bienestar de estos.

Cabe mencionar que los organismos encargados de velar por el cumplimiento del código laboral son:

1. El Ministerio de Trabajo y Empleo;
2. Las Direcciones Regionales del Trabajo de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato;
3. La Dirección y las Subdirecciones de Mediación Laboral;
4. Los Juzgados del Trabajo, los tribunales de segunda instancia, el Tribunal de Casación y los Tribunales de Conciliación y Arbitraje;
5. La Dirección y Subdirecciones de Empleo y Recursos Humanos; y,
6. Los demás organismos previstos en este Código y los que posteriormente se establecieron. (Suárez 2016)

Factor Demográfico

Según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015):

En el mes de marzo 2015, la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11,2 millones de personas; en el área urbana es de 7,75 millones de personas (69% de la PET total), y de 3,45 millones de personas en el área rural (el restante 31%). La población

económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,4 millones de personas; en el área urbana es de 4,9 millones de personas (66% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 34% restante).

2.4.2 Departamento de RRHH en Tata Consultancy Services

Mera, Mera (2016). En TCS Ecuador se conduce una estructura corporativa que se lo maneja a nivel mundial, estas áreas son:

Staffing y RMG

Cuyas funciones y responsabilidades son los procesos de selección, contratación. El RMG (Resource Management Group), se encarga de la ubicación y utilización de todos los recursos de los proyectos, así como de su facturación y rentabilidad.

Talent Management

Se encarga de todos los procesos de: planificación estratégica del área, evaluación de desempeño, clima laboral, procesos de salida, planes de retención y engagement, planes de carrera y desarrollo profesional, formación de back ups, cumplimientos legales, etc.

Capacitación y Desarrollo

Maneja todos los planes de capacitación, aprendizaje, desarrollo de los empleados y manejo de temas específicos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los proyectos y clientes.

Gestión Social

Responsable de beneficios, servicios al personal así como de actividades de responsabilidad social interna y externa.

Compensaciones

Manejo de toda la base de empleados (digital y física), cumplimiento de normas de acuerdo a las leyes laborales vigentes, administración salarial y costeo.

Seguridad Industrial, ambiente y salud ocupacional

Manejo de cumplimiento de todas las leyes regulatorias en las áreas de seguridad industrial, ambiente y salud ocupacional y sus implementaciones.

Las áreas de Recursos Humanos, Financiero y Administrativo están en continuo contacto con los colaboradores de la organización, estas unidades se consideran de real interés en la comunicación de la promesa de valor de la empresa a todos los empleados. Una buena comunicación y transmisión de la identidad de la organización marcará huellas positivas en el comportamiento de la cultura organizacional y en el conocimiento de la marca empresarial, pero es importante que esta iniciativa comience desde la Alta Dirección. (Mera, Mera 2016. En: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11046>)

2.4.3 Diagrama de Flujo del proceso de la gestión del Área (ACD) Pichincha del Call Center

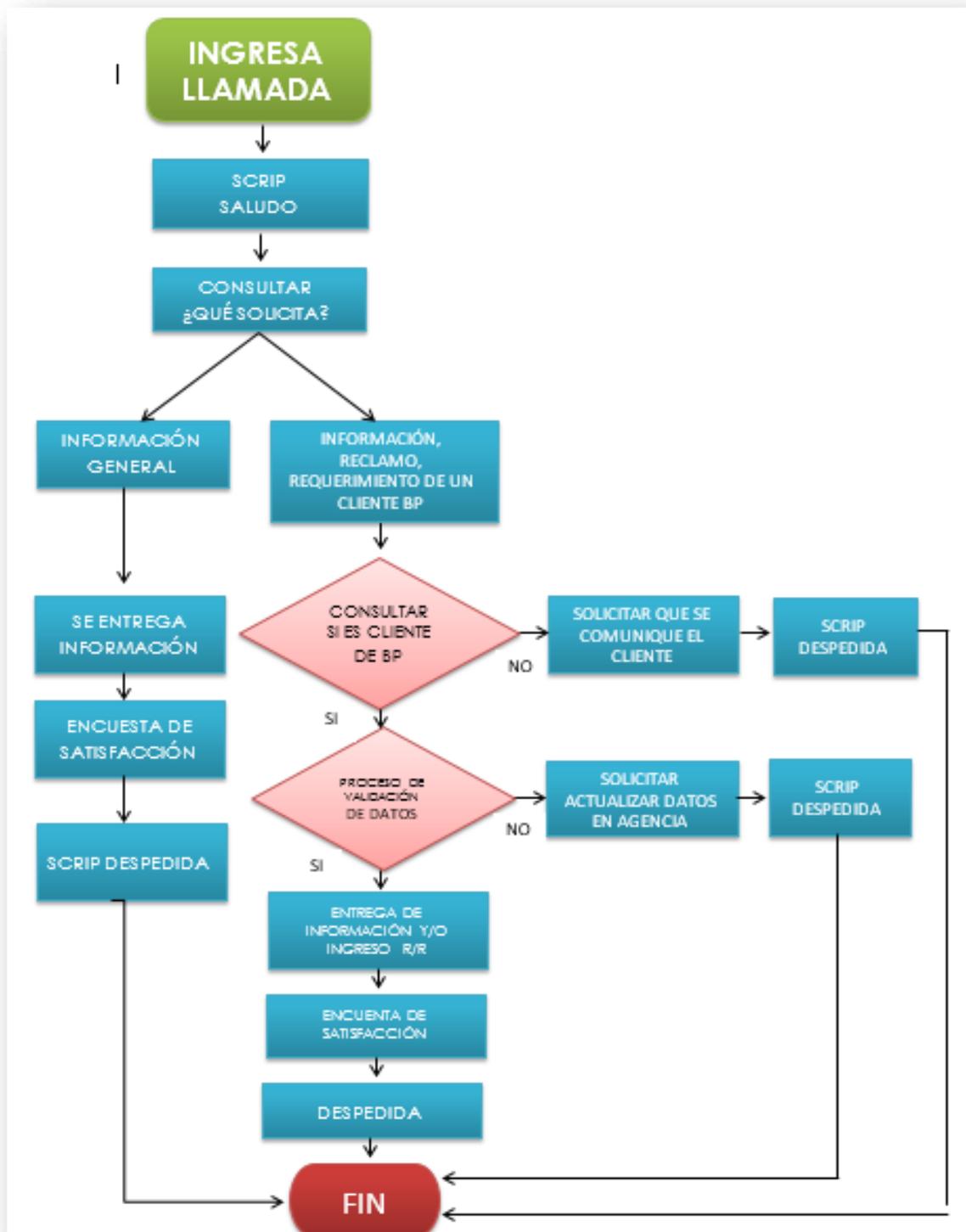


Gráfico 13: Flujograma de Proceso de Gestión

Elaborado por la autora

2.5 ANÁLISIS DE CONTEXTO

El presente capítulo tiene como propósito identificar cuáles son los factores que influyen de manera directa en la gestión que realizan los asesores de del Call Center Banco Pichincha al interactuar con los clientes, a través de los factores internos y externos.

El método de investigación se determina *método empírico*, ya que se como principal herramienta de análisis se usa a la observación en el estudio de campo, además que se debe utilizar el método *teórico* el cual permite sintetizar y analizar los resultados obtenidos de la investigación ejecutada.

2.5.1 Factores Externos

En este tema se van a considerar ciertos aspectos de comportamiento organizacional para el análisis correspondiente, siendo los siguientes:

Microambiente: Son aquellas fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional de manera relevante y directa, pero están fuera de la institución, es decir, su cambio surge independientemente de las actividades que realiza la organización. Es un análisis del ambiente donde se desempeña la institución siendo estos los factores políticos, legales, sociales, económicos, demográficos e internacionales.

Los cuales influyen e impactan directamente en el desarrollo de las actividades institucionales, pero que a pesar de encontrarse fuera del ámbito de la organización, depende, en gran porcentaje, de la forma para su desenvolvimiento. (Suárez 2016)

2.5.2 Factores Internos

En este aspecto se va a analizar aquellos factores que afectan directamente al desempeño de las gestiones del Call Center de Banco Pichincha, la técnica que se va a utilizar es la observación directa de los procesos que ejecutan por medio de los asesores y la

entrevista a los principales funcionarios inmiscuidos directamente en el control de las actividades y gestiones realizadas por el call center.

Macroambiente: El macroambiente está conformado por todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la empresa TATA CONSULTANCY SERVICES.

Se consideran los aspectos más relevantes debido a que si bien es cierto no están al alcance de los integrantes de la compañía, son muy importantes, influyen y determinan a la hora de tomar de decisiones estratégicas.

Se consideran fuerzas relevantes a las siguientes:

- Sistema Económico
- Legislación y Regulaciones
- Demografía de la Población
- Tecnología
- Valores Sociales y Estilos de Vida

(En: http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/561/tesis-4845-reingenieria.pdf)

2.6 ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se podrían desarrollar nuevos productos.	Competencia alerta dentro del mercado
Ubicación estratégica.	Competencia en el mercado.
Innovación tecnológica.	Mala situación económica del país.
Tratado fronterizo para el ingreso de mercancías al país.	El mercado objetivo cuenta con un nivel de ingresos BAJOS
Cercanía del puerto marítimo.	Altos índices de desempleo.
Buena imagen del banco.	Bajo poder adquisitivo.
Buenas políticas de mercado.	Inflación.
Los clientes finales responden ante nuevas ideas.	Propuesta de IVA generalizado del 2% a productos de la canasta familiar.
Apoyo del estado para adjudicar recursos destinados a generación de empresas.	Legislación cambiante.

Tabla 2: FODA

Elaborado por la autora

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	(Fortaleza – Oportunidad)	(Fortaleza – Amenaza)
Cuenta con buenos recursos financieros.	Atraer al mercado objetivo a través de su infraestructura física y ubicación estratégica.	Competir con tasas de interés para compensar el bajo poder adquisitivo de la moneda.
Infraestructura física adecuada para la prestación del servicio.		
Buena imagen ante el cliente.	Atraer nuevos clientes con una buena imagen.	Incentivar la adquisición de tarjetas débito y crédito.
Sus productos son variados para la satisfacción de los clientes.	Aumentar su gama de productos.	Promocionar su buena

Tabla 3: FODA Cruzado

Elaborado por la autora

Análisis FODA

En la institución uno de los aspectos más importantes para un mejor desarrollo es tratar de reducir los tiempos de procesos aun nivel mínimo, pero sin afectar la calidad del producto o el nivel de servicio brindado al cliente. Por este motivo en el Call Center Banco Pichincha se requiere realizar un análisis que permita determinar el número exacto de recursos humanos que se necesita asignar a este proceso y la cantidad de verificaciones telefónicas que se designe para cada agente. Es necesario analizar la causa principal del incremento de los tiempos requeridos de una manera estadística para así llegar a soluciones correctivas que posteriormente se canalizará en base a seguimientos continuos que permitirán su control e prevención.

Para conocer de manera general el desempeño actual del Call Center, a continuación, se presenta un análisis FODA, con el cuál se pretende conocer sus fortalezas, para poder tomar decisiones acorde s con los objetivos y políticas de la empresa.

FACTORES	ANÁLISIS
Fortalezas	<p>Respaldo, solidez y flexibilidad financiera.</p> <p>Apertura para el desarrollo de nuevos procesos para el cumplimiento de los requerimientos.</p> <p>Reconocimiento, prestigio y tradición en el mercado.</p> <p>Liderazgo internacional en el servicio de call center.</p> <p>Incorporación de nueva tecnología encaminada a optimizar costos y control de gestión.</p> <p>Continúa capacitación al personal del call center en nuevos Procesos.</p>
Oportunidades	<p>Capacidad técnica para afrontar nuevos retos.</p> <p>Apertura para la aplicación de nuevas tecnologías</p> <p>Creación de nuevos mercados internacionales</p> <p>Aumento de participación en el mercado nacional.</p> <p>La jefatura incentiva proyectos de mejoramiento de la calidad</p>
Debilidades	<p>Estandarización de trabajos limitada.</p> <p>Gap entre la capacitación al personal y su producción.</p> <p>Distribución física del personal de supervisión inadecuada.</p>
Amenazas	<p>Entorno político y económico inestable.</p> <p>Fuerte dependencia de un solo cliente.</p>

Tabla 4: Análisis FODA

Elaborado por la autora

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVO:

Mejorar la calidad de la atención al cliente que brinda el Call Center de Banco Pichincha, a través del fortalecimiento en el control por parte del área de Defensoría del Cliente, quien es el responsable del seguimiento y notificaciones que presentan los clientes en las agencias sobre molestias ocasionadas en el call center, del área de calidad y capacitación del call center en temas de atención al cliente y resolución de reclamos y requerimientos y de las líneas de supervisión mediante feedbacks que les permitan realizar las retroalimentaciones oportunas a los asesores.

Todo con la finalidad de poder reforzar los conocimientos de los asesores quienes son los que brindan el servicio y son el contacto directo con el cliente para solventar las expectativas que tienen los clientes que se comunican al call center.

3.1.1 Detalle de los Objetivos.

Cada institución, independientemente de cual sea su actividad, persiguen una misión, la cual está regida a cumplir sus objetivos y usar las estrategias necesarias para alcanzarlos, los objetivos pueden establecerse para la organización como un conjunto o dirigirse a determinadas áreas dentro de la misma.

Aunque, en su mayoría, los objetivos son específicos dirigidos a una sola entidad, otros pueden ser ampliamente compartidos. Por ejemplo, en la práctica todas las entidades tienen como objetivo el conseguir y mantener una buena imagen tanto en el ámbito general de los negocios como con sus clientes y presentar unos estados financieros confiables y transparentes a sus accionistas y regirse de acuerdo con las leyes.

Dentro del marco de la misión o visión, se determinan objetivos que obligan a seleccionar estrategias y por tanto, cabe mencionar que se establecen objetivos vinculados

con las estrategias determinadas, así como los objetivos relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia a las actividades operativas, aportando de tal manera a la efectividad en la presentación de reportes e informes internos y externos (financiera y no financiera), como la de cumplir con las leyes y regulaciones determinadas y, por tanto, de sus procedimientos internos.

3.2 PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para determinar las estrategias necesarias a aplicar es necesario indicar que están enfocadas al mejoramiento del comportamiento de los asesores, líneas de supervisión y departamentos de control de las gestiones que se realizan en call center, para mejorar tanto trato, información y servicio que reciben los clientes con la finalidad de cumplir con sus requerimientos.

El proceso de capacitación *por parte del área de capacitación* dentro del call center se puede mejorar brindando mayor acompañamiento y seguimiento post capacitación brindada a los asesores con el fin de asegurar su cumplimiento, además de determinar obligatoriedad en la asistencia, llevando un control mediante uso de actas de asistencia, lo que garantizará que todos los asesores reciban la misma información para eliminar la especulación de información.

El *área de calidad y monitoreo* de llamadas tanto en línea como remoto, deberá implementar un determinado parámetro que permita calificar la actitud y aptitud que tiene el asesor al momento de entregar información al cliente, lo que permitirá que cada teleoperador pueda enfatizar en su servicio y trato al cliente además que se obligará de alguna manera a que estos actualicen sus conocimientos de manera oportuna con la finalidad de evitar entrega de información incorrecta y disminuir los reclamos por parte de los clientes.

Las *líneas de supervisión* se encargarán procurar monitoreos de llamadas en línea de cada asesor a su cargo, para poder identificar las falencias individuales que tienen los

asesores, y realizar feedbacks personalizados y seguimientos con el fin de mantener un control sobre cambio en el asesor, para respaldo se deberán utilizar actas de compromiso y seguimiento para cada uno de los teleoperadores.

Las Jefaturas deberán buscar medios estratégicos para asegurar el cumplimiento de todos las áreas, mediante reuniones y respaldadas a través de actas de reunión donde consten todos los temas evaluados y acuerdos establecidos, además de determinar incentivos que permitan y que influyan en el mejoramiento en la gestión que realizan los asesores tales como: bonos de eficiencia, certificaciones por capacitaciones realizadas o por antigüedad, reuniones de sociabilidad, lo que permita estimular su compromiso con la empresa.

3.3 MEDIOS DE EJECUCIÓN

3.3.1 Defensoría del cliente

La finalidad del Defensor del Cliente es la de ser mediador y conciliador de los conflictos que se generen en las relaciones entre los clientes y el Banco, por cualquiera de sus medios de contacto, cuando ellos consideren que la institución ha actuado en forma injusta o contraria a las buenas prácticas, trato, servicio y usos bancarios.

Procedimiento General: Las oficinas o dependencias del Banco Pichincha o la oficina del Defensor reciben del cliente por cualquier medio de contacto (vía fax, correo electrónico o documento físico) el requerimiento/reclamo presentado mediante documento en el que debe constar datos personales, la descripción de los hechos y los derechos que considere están siendo vulnerados.

El Defensor del Cliente analiza el reclamo o queja presentada y emite una respuesta. Según se determine si es de interés general o colectivo, se remite a la Superintendencia de Bancos para el trámite correspondiente.

El Defensor del Cliente solicita datos necesarios, ya sea al usuario, y notifica al Banco Pichincha para que presente los argumentos necesarios, ambos tendrán 15 días hábiles de plazo, para llegar a la información requerida; recibida la información el Defensor del Cliente cuenta con 5 días hábiles para responder la queja. Se sugiere disminuir ese plazo. Si en el proceso encuentra que existe alguna de las circunstancias sobre las cuales está excluida su actuación, la da por terminada e informa de su decisión al Banco Pichincha y al cliente.

Área responsable. El área encargada en el Banco Pichincha para llevar a cabo sus relaciones con el Defensor del Cliente es la Secretaría General a través de la Oficina de Servicio al Cliente.

Funciones y obligaciones. Conocer, evaluar y resolver íntegramente las quejas que los clientes de Banco Pichincha le presenten acerca de posibles incumplimientos de normas legales o internas que rigen el desarrollo de las operaciones, contratos o servicios que ofrece, preste, o ejecute la entidad Banco Pichincha y que afecten directamente al cliente, así como las relativas a la calidad de la prestación de los servicios a cargo del mismo.

Mantener la tutela y protección de los derechos e intereses de los clientes y usuarios, derivados de sus relaciones bancarias y financieras con el Banco Pichincha, así como procurar que tales relaciones se desarrollen en todo momento conforme a los principios de buena fe, equidad y confianza recíproca.

- Elaborar y dar a conocer al Banco Pichincha el reglamento bajo el cual se sujetará su actividad.
- Solicitar al Banco y al cliente o usuario, dentro de los términos dispuestos, la información que sea necesaria para el estudio de su queja.
- Proferir su decisión dentro de los términos establecidos por la Ley y los reglamentos.
- Prestar asesoría al Banco en políticas que tiendan a mejorar los servicios, las buenas relaciones y la confianza con su clientela cuando este lo requiera.

3.4 INCENTIVOS PARA LOS TELEOPERADORES

3.4.1 Bono de Productividad

Actualmente se entrega un bono de productividad de 50 usd dirigido a los asesores que cumplen al 100% con los parámetros establecidos para atención al cliente, manejo de información, cumplimiento del TMO establecido y empatía al cliente.

Se debería establecer un % más importante a los teleoperadores que por su gestión satisfagan los requerimientos de los clientes, lo que a ellos beneficiaría económicamente y permitiría evitar el incremento del porcentaje de quejas, con la finalidad de poner énfasis en lo que refiere agilidad, eficiencia y eficacia en el servicio que se brinda en el día a día a los clientes de Banco Pichincha. Y, lo que a su vez nos permitiría cumplir con los parámetros que nuestro cliente principal y potencial que es el banco, en el principio que tenemos establecido con ellos que es el ganar ganar para las dos partes.

3.4.2 Capacitación al Personal

Se debe, además, enfatizar en los teleoperadores que tienen desconocimiento de procesos establecidos para la atención a los clientes, realizando feedbacks con las líneas de supervisión, sobre falencias detectadas, ya sea antes o después de su horario para poder brindar información acorde para mejorar el servicio que se brinda, realizar el acta de compromiso respectiva para constancia de que el asesor se ha comprometido a mejorar.

Además, se realizaría capacitaciones oportunas sobre temas nuevos y fortalecimientos de temas ya establecidos, así se tendrá actualización de conocimientos e información, que nuestro cliente Banco Pichincha, por su misma función va cambiando y mejorando, con el fin de ir a la par y evite mayores inconvenientes, en el servicio que se brinda eso ayudaría a disminuir los reclamos que a diario se registra.

Se solicitaría al banco además que los asesores de agencia también tengan las mismas capacitaciones para ir de la mano y todos manejen la misma información para evitar conflictos de desconocimiento que son falencias que son captadas por los clientes por desfase en información que maneja call center y agencias.

Nos permitirá alcanzar el cumplimiento que se espera y sobretodo lograr que la atención brindada sea satisfactoria para los usuarios finales.

3.4.3 Certificaciones a los Asesores

El compromiso de la empresa será entregar certificaciones de capacitaciones recibidas con la finalidad de garantizar que los asesores asistan y capten la información transmitida de mejor manera y con una actitud diferente, sin tener que obligarlos más bien despertando su interés personal de superación y aprendizaje.

De esta manera, beneficiaría tanto al colaborador como a la empresa ya que esto ayudaría al cumplimiento de las medidas establecidas por el principal y potencial cliente, Banco Pichincha.

Además de entregar certificaciones por antigüedad, en la cual deberá constar el tiempo de prestación de servicios que tiene el colaborador dentro de la empresa, el cual reflejara el compromiso mutuo del colaborador con la empresa y viceversa.

3.5 ENCUESTA

3.5.1 Toma de Muestra

Para el análisis correspondiente a las falencias que tienen los asesores en cuanto al servicio al cliente y a la entrega de información a través del call center, se ha tomado como **muestra** a las líneas de supervisión de cada área, ya que son quienes realizan el control a

diario de cada asesor, cabe mencionar que por cada línea de supervisión existe un grupo de 30 asesores aproximadamente.

Es necesario recalcar que debido a que todos los procesos e información manipulada por los asesores es controlada y calificada por el área de calidad y monitoreo se encuestó a todos sus integrantes para mejores resultados.

Para lo cual detallo el número de supervisores por cada ACD y área correspondiente:

3.5.2 Encuesta

3.5.2.1 Formato Encuesta Aplicada



ENCUESTA DE OPINIÓN

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LÍNEAS DE SUPERVISIÓN, JEFATURA, CAPACITACIÓN Y ÁREA DE CALIDAD DEL CALL CENTER BANCO PICHINCHA DE LA EMPRESA TATA

Su opinión es importante para mejorar el desempeño de nuestros asesores telefónicos en cuanto a servicio al cliente y manejo de información y procesos establecidos.

Responda a la presente encuesta según el grado de satisfacción con el desempeño del grupo a su cargo, siendo 1 en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo.

DATOS INFORMATIVOS:

ÁREA A LA QUE PERTENECE:

Jefatura	
----------	--

Área de Calidad y Monitoreo	
-----------------------------	--

Línea de supervisión	
----------------------	--

Área de Capacitación	
----------------------	--

1. ¿Actualmente la relación entre usted y los asesores a su cargo es satisfactoria?

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

2. ¿El conocimiento de los asesores en cuanto a procesos establecidos es basta?

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

3. ¿Es suficiente la información que los asesores reciben para prestar un buen servicio y entregar información certera a los clientes?

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

4. ¿Las fuentes de consulta sobre algún proceso o información son de fácil acceso para los asesores?

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

5. En cuanto a organizacional institucional, ¿cree usted que los asesores son incentivados para cumplir con los parámetros establecidos y obtener los resultados esperados?

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

6. ¿Piensa usted que uno de los factores que influyen en el mal desempeño del colaborador es la falta de interés y de actualización de conocimientos, a pesar de tener las fuentes de consulta correspondiente?

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

7. ¿Los puestos de trabajo y los insumos usados para el desempeño diario de los asesores brindan comodidad y cuida de su salud?

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

8. Usted sugiere algún incentivo para el personal. Elija 2 más importantes:

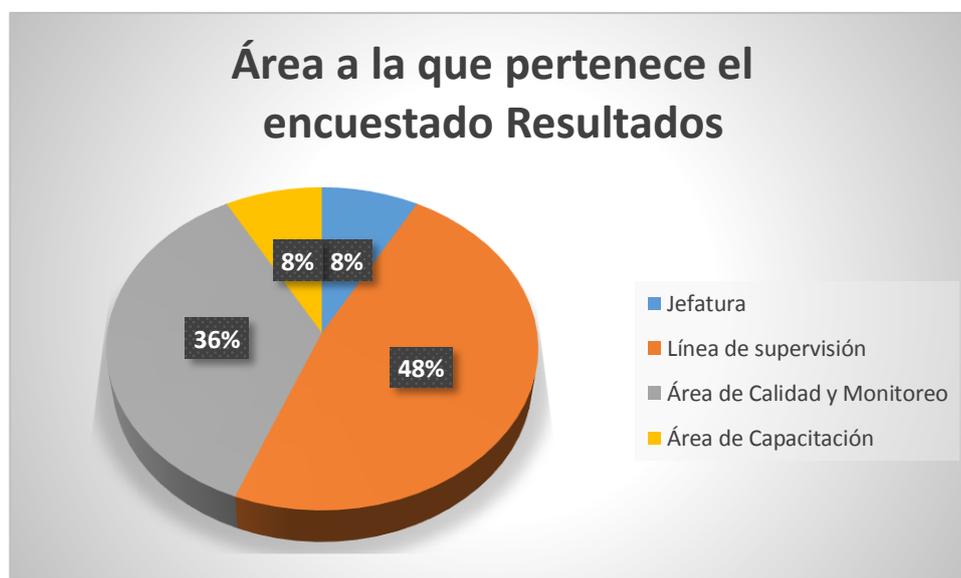
Bonos de desempeño y cumplimiento	
Certificaciones por cumplimiento	
Reuniones para sociabilizar	
Plan carrera por desempeño	

3.5.2.2 Tabulación, gráficos e interpretación de resultados de la Encuesta

Una vez aplicada la encuesta, en la muestra tomada de 25 personas correspondientes a jefaturas, líneas de supervisión, área de capacitación y área de calidad y monitoreo del call center Banco Pichincha de la empresa TATA obtenemos los siguientes resultados:

Área a la que Pertenece:

Área a la que pertenece el encuestado	
Área	Resultados
Jefatura	2
Línea de supervisión	12
Área de Calidad y Monitoreo	9
Área de Capacitación	2
Total Respuestas	25



Interpretación: el presente gráfico se puede verificar que el área más representativa son las líneas de supervisión quienes se encuentran a cargo de la gestión de los asesores del call center.

Desarrollo Preguntas:

Pregunta 1: ¿Actualmente la relación entre usted y los asesores a su cargo es satisfactoria?

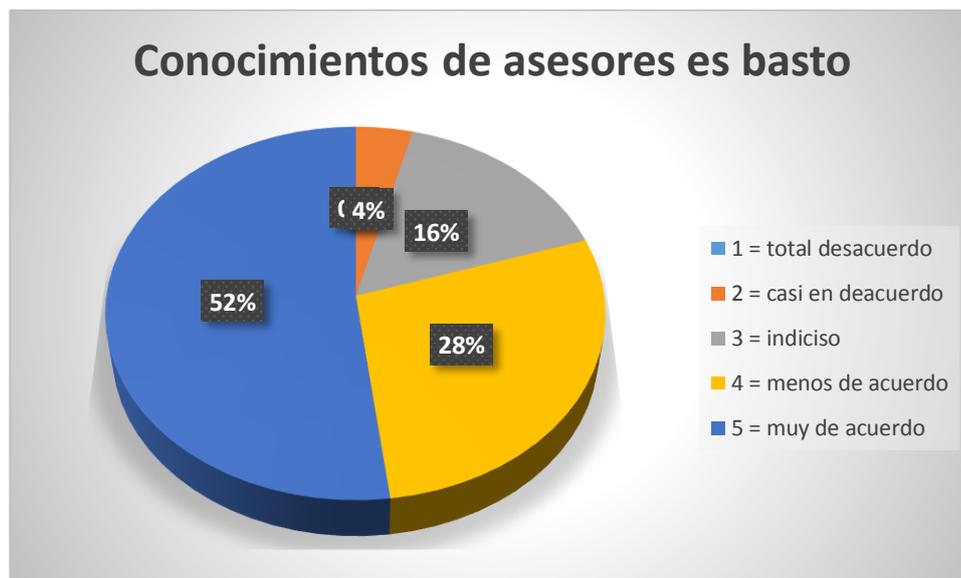
¿Actualmente la relación entre usted y los asesores a su cargo es satisfactoria?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	0
3 = indeciso	2
4 = menos de acuerdo	5
5 = muy de acuerdo	18
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 18 personas que corresponden al 72% están muy de acuerdo a que las relaciones con los asesores son satisfactorias.

Pregunta 2: ¿El conocimiento de los asesores en cuanto a procesos establecidos es basta?

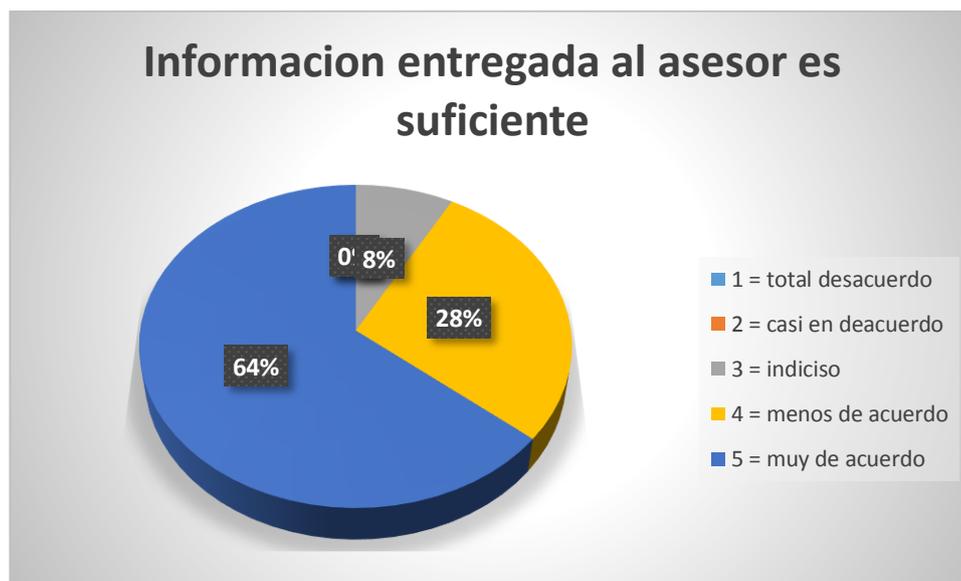
¿El conocimiento de los asesores en cuanto a procesos establecidos es basta?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	1
3 = indeciso	4
4 = menos de acuerdo	7
5 = muy de acuerdo	13
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 13 personas que corresponden al 52% están muy de acuerdo a que el conocimiento que deben manejar los asesores es basto para entregar información asertiva a los clientes.

Pregunta 3: ¿Es suficiente la información que los asesores reciben para prestar un buen servicio y entregar información certera a los clientes?

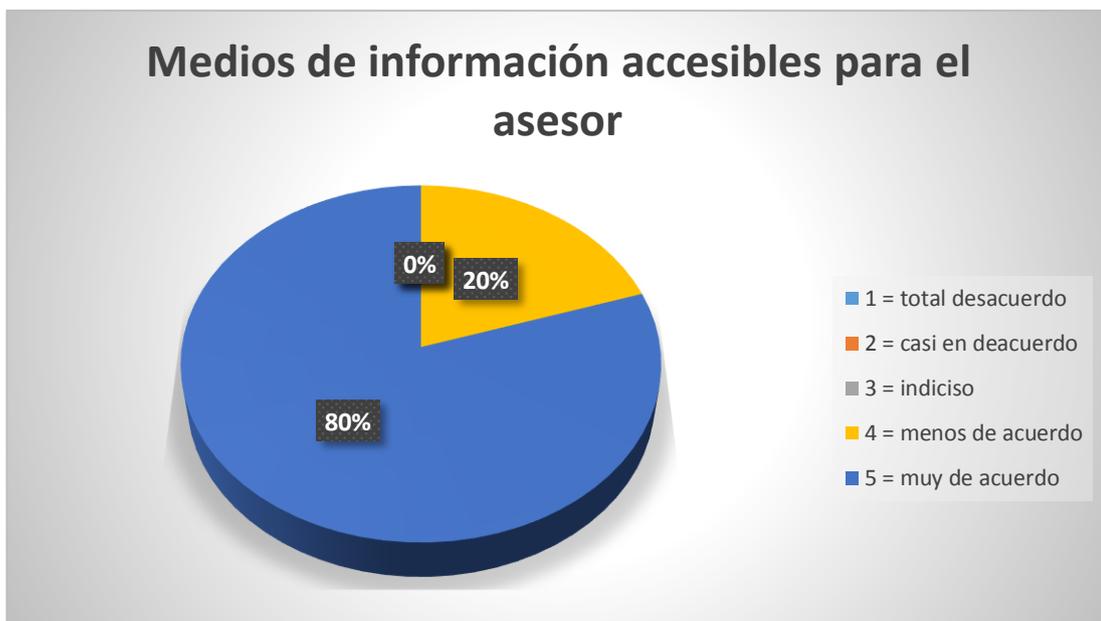
¿Es suficiente la información que los asesores reciben para prestar un buen servicio y entregar información certera a los clientes?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	0
3 = indeciso	2
4 = menos de acuerdo	7
5 = muy de acuerdo	16
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 16 personas que corresponden al 64% están muy de acuerdo a que la información entregada a los asesores es suficiente para brindar un buen servicio al cliente y manejar los procesos establecidos.

Pregunta 4: ¿Las fuentes de consulta sobre algún proceso o información son de fácil acceso para los asesores?

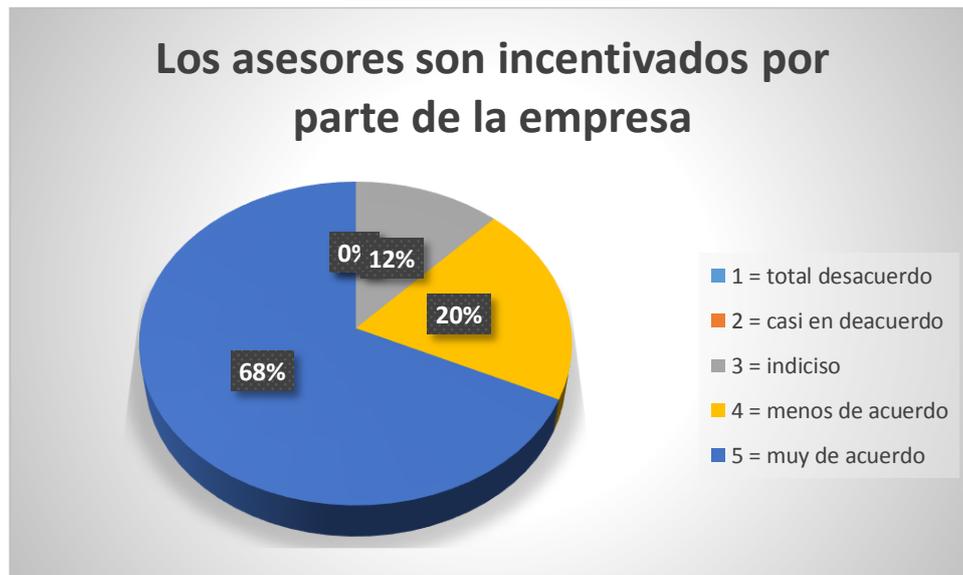
¿Las fuentes de consulta sobre algún proceso o información son de fácil acceso para los asesores?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	0
3 = indeciso	0
4 = menos de acuerdo	5
5 = muy de acuerdo	20
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 20 personas que corresponden al 80% están muy de acuerdo a que los medios por los que se imparte la información a los asesores es accesible para entregar información correcta y manejar tiempos de llamadas.

Pregunta 5: En cuanto a organizacional institucional, ¿cree usted que los asesores son incentivados para cumplir con los parámetros establecidos y obtener los resultados esperados?

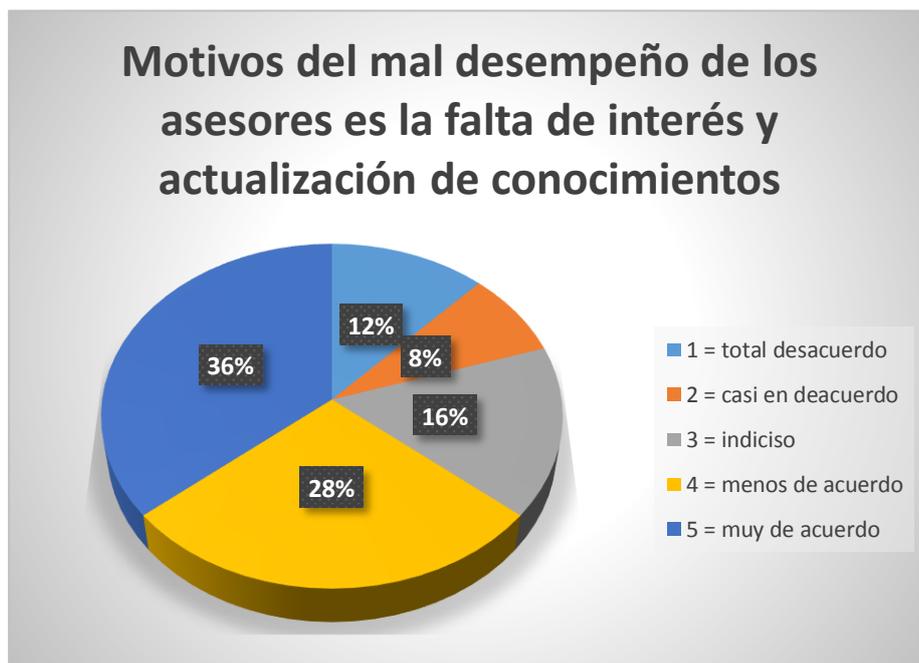
¿Cree usted que los asesores son incentivados para cumplir con los parámetros establecidos y obtener los resultados esperados?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	0
3 = indeciso	3
4 = menos de acuerdo	5
5 = muy de acuerdo	17
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 17 personas que corresponden al 68% están en total acuerdo a que la empresa incentiva al cumplimiento de la productividad establecida.

Pregunta 6: ¿Piensa usted que uno de los factores que influyen en el mal desempeño del colaborador es la falta de interés y de actualización de conocimientos, a pesar de tener las fuentes de consulta correspondiente?

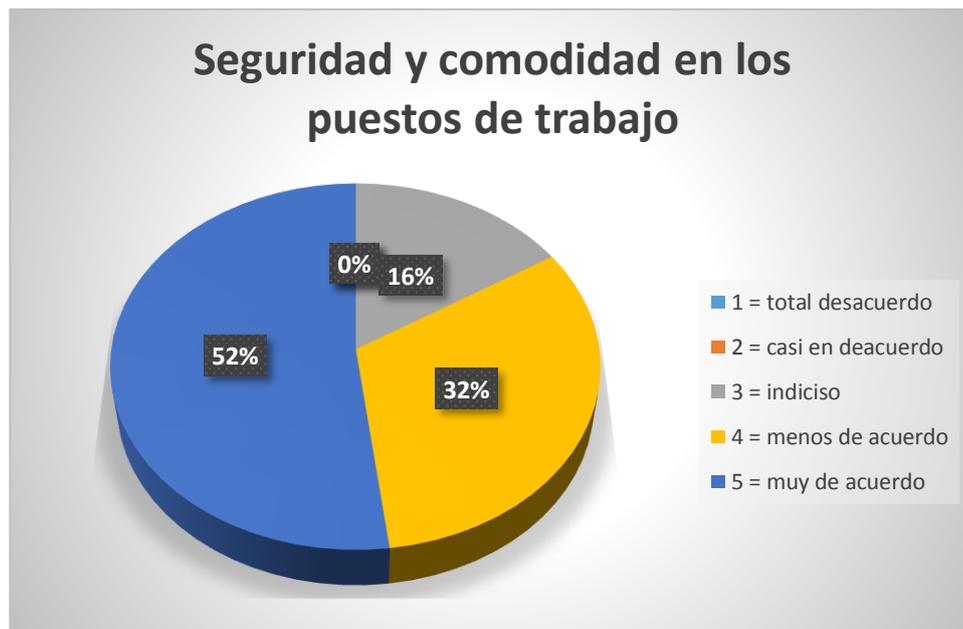
¿Piensa usted que uno de los factores que influyen en el mal desempeño del colaborador es la falta de interés y de actualización de conocimientos?	
1 = total desacuerdo	3
2 = casi en desacuerdo	2
3 = indeciso	4
4 = menos de acuerdo	7
5 = muy de acuerdo	9
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 9 personas que corresponden al 36% están en total acuerdo a que los principales motivos del mal desempeño de los asesores son falta de interés y desactualización de conocimientos en procesos, por otro lado 3 personas que corresponden al 12% están en total desacuerdo con esta aseveración.

Pregunta 7: ¿Los puestos de trabajo y los insumos usados para el desempeño diario de los asesores brindan comodidad y cuida de su salud?

¿Los puestos de trabajo y los insumos usados para el desempeño diario de los asesores brindan comodidad y cuida de su salud?	
1 = total desacuerdo	0
2 = casi en desacuerdo	0
3 = indeciso	4
4 = menos de acuerdo	8
5 = muy de acuerdo	13
Total Respuestas	25



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que 13 personas que corresponden al 52% están en total acuerdo a que la empresa brinda comodidad en los puestos de trabajo y entrega los insumos de seguridad y salud a los asesores, por otro lado 8 personas que corresponden al 32% están menos de acuerdo con esta aseveración.

Pregunta 8: Usted sugiere algún incentivo para el personal. Elija 2 más importantes:

Usted sugiere algún incentivo para el personal. Elija 2 más importantes:	
Bonos de desempeño y cumplimiento	8
Certificaciones por cumplimiento	22
Reuniones para sociabilizar	9
Plan carrera por desempeño	11
Total Respuestas	50



Interpretación: de los resultados obtenidos de 25 personas encuestadas, se determina que el 16% aseveran que se debe implementar bonos de desempeño y cumplimiento, el 44% indican que se deben entregar certificaciones por cumplimiento, el 18% sugieren que se puede implementar reuniones para sociabilizar y el 22% están de acuerdo en que se incentive al personal para un plan carrera dentro de la empresa

3.6 PLAN DE INVERSIÓN

PLAN DE INVERSIÓN ANUAL PARA CALL CENTER				
ACTIVIDADES	INSUMOS	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Creación de un folleto enfocado en trato y servicio al cliente	Folleto	300 1 c/persona	7	2.100
Break a entregar a los colaboradores asistentes a las capacitaciones que se realicen fuera de su horario de trabajo	Break	20 pers c/cap 4 al mes - Diferentes grupos	2,50	2.400
Bonos de eficiencia mensuales por cumplimiento en parámetros establecidos en el área de calidad (20 asesores cada mes)	Área administrativa	240	50	12.000
Charlas de etiqueta telefónica y empatía con el cliente	Capacitador	3 al año Todo el personal	0	0
Feedback pre y post turno	Actas de compromiso	Según necesidad	0	0
Capacitaciones sobre temas de actualización sobre procesos e información de Banco Pichincha obligatoria y registro de asistencia	Actas de asistencia	Según necesidad	0	0
Actualización constante de comunicados de procesos establecidos para cada opción del call center	Actas de confirmación de lectura	Según necesidad	0	0
Reunión mensual para tratar temas de desempeño de los teleoperadores, y medición de rendimiento de gestiones diarias por cada asesor	Actas de asistencia	12	0	0
TOTAL				16.500

Tabla 5: Presupuesto Anual para Call Center

Elaborado por la autora

3.6.1 Análisis del Plan de Inversión

Cabe recalcar que en el presente plan de inversión realizado para la ejecución de este plan de mejoramientos se describen los insumos y recursos que generarán gastos para la empresa de la misma manera se incluirán aquellos recursos que ya son parte de la empresa y por tanto no generan ningún valor.

En el presente plan se determinan diversos parámetros en primera instancia se encuentran aquellos que generarán gastos a la empresa debido a que a que son externos a la empresa, tal es el caso, de la entrega de folletos de trato y servicio al cliente, debido que la empresa debe buscar un proveedor que brinde el servicio de realización e impresión, y se necesitará uno por cada colaborador para que la información recibida por cada uno sea la misma.

La segunda actividad es la entrega de break a los asesores asistentes a las capacitaciones programadas con anticipación, fuera de sus horarios de trabajo, y de horarios extendidos, las cuales interrumpirán sus actividades personales, para que así puedan programar su tiempo.

La siguiente actividad es la entrega de bonificaciones económicas a los asesores que ganen un 5% adicional al 100% que está delimitado para la productividad mensual. Para los 20 mejores asesores que reúnan los parámetros establecidos y ganen una productividad a 105% serán acreedores a un valor de 50% por bono de eficiencia.

Las siguientes actividades que implican capacitaciones, feedbacks, charlas y reuniones no generan gastos debido a que quienes serían encargados de impartirlas son personal que se encuentra dentro de la nómina de la empresa y realizaran estas actividades dentro de sus horarios de trabajo además que son directas de su propio cargo dentro de la empresa. Para respaldo, se deberá realizar el registro de asistencia en las diferentes actividades en las actas correspondientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Finalizado el presente trabajo de investigación podría concluir indicando, primero, referente a la Institución que TATA es una de las pocas empresas en el país que aun brindan estabilidad laboral, oportunidades de mejora continua y flexibilidad de horarios lo que permite de combinar estudios con trabajo y familia.
- La forma de comunicación que se maneja en TCS en sus diferentes niveles es uno de los puntos débiles de la empresa lo que no ha permitido que el desempeño organizacional sea el mejor. La falta de actualización de información no ha sido la adecuada lo que ha interrumpido la gestión telefónica que se realiza mediante el call center.
- La falta de compromiso de algunos de los colaboradores dentro de la empresa a obstaculizado el rendimiento y cumplimiento de metas en cuanto a la expectativa del cliente Banco Pichincha.
- El plan de mejoramiento actual pretende que todas las falencias que se han presentado, en la gestión del call center, se corrijan de manera oportuna para poder así crecer organizacionalmente y que todos los colaboradores tengan sentido de pertenencia con la empresa.

RECOMENDACIONES:

- TATA como organización debe procurar mantenerse en uno de los niveles más altos en el mercado, cumpliendo con lo mandatorio en la ley, así como con los respectivos contratos de sus clientes y de sus colaboradores pudiendo aportar a la sostenibilidad de la sociedad.
- Durante las reuniones programadas, en los diferentes niveles de la empresa, se podrá determinar de mejor manera cuales son las falencias que se impiden una comunicación asertiva. De igual forma, la programación de las respectivas capacitaciones permitirá compartir sugerencias, inconformidades y además conocimientos correspondientes a la gestión de call center.
- Es necesario preparar y mantener una continua campaña de identidad dentro de la organización, proyectando una imagen corporativa que genere confianza en todos los colaboradores. Esto permitirá que los colaboradores transmitan la experiencia de la gestión que realizan no solo con el cliente sino en general.
- El presente plan de mejoramiento está programado para ser ejecutado durante un año, al cual se debe dar el correspondiente seguimiento y evaluación para verificar si se está cumpliendo con el objetivo o a su vez realizar modificaciones correspondientes y oportunas.

BIBLIOGRAFÍA

Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Recuperado de: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/Presentación-Pro-forma-2019_AsambleaNacional.pdf

Recuperado de: <http://www.visionfund.ec/educacionbvf/estructura-y-funcionamiento-del-sistema-financiero-del-ecuador/>

Recuperado de: <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>

Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-mercado-laboral-informalidad.html>

Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/mercado-laboral-informalidad-ecuador-inec.html>

Pérez, J y Merino, M (2009). *Definición de plan*. Recuperado de <https://definicion.de/plan/>

Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/plan/>

Recuperado de: <https://deconceptos.com/general/mejora>

Freile, H. *Lo esencial sobre acción de mejora*. Recuperado de: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>

(2016). *Manual*. Recuperado de: <https://www.significados.com/manual/>

Pérez, J y Gardey, A (2008). *Definición de proceso*. Recuperado de <https://definicion.de/proceso/>

Pérez, J y Gardey, A (2011). *Definición de cumplimiento*. Recuperado de <https://definicion.de/cumplimiento/>

Pérez, J y Gardey, A (2011). *Definición de call center*. Recuperado de [https://definicion.de/call-center /](https://definicion.de/call-center/)

Pérez, J y Gardey, A (2009). *Definición de cliente*. Recuperado de [https://definicion.de/cliente /](https://definicion.de/cliente/)

Pérez, J y Gardey, A (2009). *Definición de banco*. Recuperado de [https://definicion.de/banco /](https://definicion.de/banco/)

Ucha, F (2015). *Definición ABC*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/negocios/tele-operador.php>

Recuperado de: <https://innovan.do/2015/04/05/que-es-acd-automatic-call-distributor-definicion/>

Recuperado de: <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/acd-automatic-call-distributor/>

Recuperado de: <https://innovan.do/2015/04/05/que-es-ivr-definicion/>

Recuperado de: <https://ecuador.corresponsables.com/actualidad/tata-consultancy-services-top-employer-latinoamerica>

Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/7302612/>

Tata (2015). Recuperado de: www.tata.com/htm/heritage/HeritageOption1.html

GROUP, T. (06 de 08 de 2015). *TATA Leadership with trust*. Recuperado de: www.tata.com

Tata Consultancy Services. (2015). Obtenido de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/Pages/default.aspx>

TATA Consultancy Services Limited. (2015). *Antecedentes de la Empresa TATA*.

Recuperado de: <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/ecuador/Pages/default.aspx>

Recuperado de: <https://mediosfera.wordpress.com/2009/09/30/%C2%BF%C2%BF%C2%BFtata-%C2%BFque-es-tata/>

Recuperado de: https://tatainternational.com/about-us/vision-mission-values/?lang=es_ES

Mera, J y Mera, G (2016). *Diseño de un plan de comunicación que permita potencializar el branding interno de los colaboradores de tata consultancy services quito. Caso de estudio: sede edificios condepi e inluxor.* Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11046>

Suárez, F (2016). *Plan de mejoras al sistema de control interno aplicada al área de call center de la empresa Tata Solution Center S.A, en la ciudad de Quito.* Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11308>

ANEXOS