



**Instituto Superior Tecnológico  
“Honorable Consejo Provincial de Pichincha”**

**Carrera:** Administración de Empresas

**Título:** “Plan de mejora en proceso de capacitación, empresa TATA, ubicada en Quito”

**Trabajo de titulación presentado como requisito para optar por el título de tecnólogo  
en Administración de Empresas**

**Autor:** Christian Oswaldo Cevallos Naranjo

**Tutor:** Ing. Fernando Guerrero

**Fecha de entrega del proyecto**

(Quito, agosto, 2020)

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor(a) del proyecto:

Plan de mejora en procesos de capacitación, empresa TATA, del sector de Iñaquito, presentado por el señor Christian Oswaldo Cevallos Naranjo 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 31 días del mes de julio del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'F. Guerrero', written in a cursive style.

Ing. Fernando Guerrero

No. CC: 1706275052

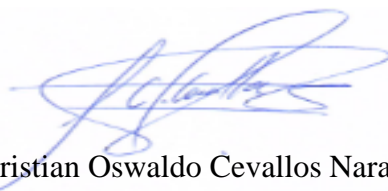
## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

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 2020



Christian Oswaldo Cevallos Naranjo

CI: 1724591514

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a Dios entregarme la fortaleza que me permitió cumplir con mis objetivos, además por su bondad y amor infinito.

A mi esposa, por haberme apoyado en todo momento, sus palabras de aliento que fueron un puntal importante en momentos de flaqueza, quien con su amor y respeto valoró cada esfuerzo realizado.

A mi padre, por su sacrificio, perseverancia y gran ejemplo que me entregó desde mi niñez, hasta su último día de vida. Quien con amor supo inculcar valores y momentos imborrables que me brindan fuerza y sabiduría en todo momento.

A mi hijo quien con su inocencia y amor me impulsaron a enfrentar nuevos retos, aprender nuevas destrezas y lo más importante, que nunca es tarde.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichicha por darme la oportunidad de formar parte de esta institución.

A todos los profesores que me han acompañado a lo largo de estos años con sus enseñanzas, un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, por su paciencia, y ayuda al impartir sus conocimientos y experiencia, para el desarrollo este trabajo que pudo ser culminado de forma favorable

A mis amigos y familia por motivarme y apoyarme en el transcurso de este camino que lo emprendí con dudas, con miedos y temores. Con incertidumbre, pero firme en las decisiones de forjar un mejor futuro.

## ÍNDICE GENERAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE GENERAL .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
Tema de investigación .....	1
Planteamiento del Problema .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
CAPÍTULO I .....	4
1 Marco referencial.....	4
1.1 Marco Teórico.....	4
1.1.1 Plan de mejoramiento .....	4
1.1.1.1 Plan de Mejoramiento teorías. ....	4

1.1.2 Capacitación.....	6
1.1.2.1 Capacitación teorías.....	6
1.1.2 Gestión Administrativa.....	7
1.2 Marco Conceptual.....	8
1.3 Marco Legal.....	12
CAPÍTULO II.....	14
2.1 metodología de la Investigación.....	14
2.2 Método a utilizarse.....	14
CAPÍTULO III.....	35
3.1 Propuesta.....	35
3.2 Objetivos.....	35
3.3 Diagnóstico situacional.....	36
Bibliografía.....	68
Anexos.....	70

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Respuestas primera pregunta encuesta .....	18
Tabla 2 Respuestas segunda pregunta encuesta.....	19
Tabla 3 Respuestas tercera pregunta encuesta.....	21
Tabla 4 Respuestas cuarta pregunta encuesta.....	23
Tabla 5 Respuestas quinta pregunta encuesta.....	25
Tabla 6 Respuestas sexta pregunta encuesta.....	27
Tabla 7 Respuestas séptima pregunta encuesta .....	28
Tabla 8 Respuestas octava pregunta encuesta .....	30
Tabla 9 Respuestas novena pregunta encuesta .....	31
Tabla 10 Respuestas décima pregunta encuesta .....	33
Tabla 11 Requerimientos devueltos por errores operativos.....	54
Tabla 12 Tipo de requerimientos devueltos por error operativo, fuente Back Operativo Call Center.....	55
Tabla 13 Tipo de requerimiento "Quejas" .....	58
Tabla 14 Requerimiento Cajeros Automáticos con error operativo .....	58
Tabla 15 Requerimientos devueltos por erro operativo.....	59
Tabla 16 Requerimientos casos especiales, error operativo .....	60
Tabla 17 Análisis FODA factores externos.....	61
Tabla 18 Análisis FODA Call Center.....	62
Tabla 19 Actividades de propuesta.....	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Definición problema realizado por Christian Cevallos .....	1
<i>Figura 2</i> Interpretación de datos pregunta 1 .....	18
<i>Figura 3</i> Interpretación de datos pregunta 2.....	20
<i>Figura 4</i> Interpretación de datos pregunta 3.....	21
<i>Figura 5</i> Interpretación de datos pregunta 4.....	23
<i>Figura 6</i> Interpretación de datos pregunta 5.....	25
<i>Figura 7</i> Interpretación de datos pregunta 6.....	27
<i>Figura 8</i> Interpretación de datos pregunta 7.....	29
<i>Figura 9</i> Interpretación de datos pregunta 8.....	30
<i>Figura 10</i> Interpretación de datos pregunta 9.....	32
<i>Figura 11</i> Interpretación de datos pregunta 10.....	33
<i>figura 12</i> Servicios TCS .....	41
<i>figura 13</i> Modelo BPO .....	42
<i>figura 14</i> Calculo ERLANG fuente Call Center TATA.....	44
<i>figura 15</i> Calculo ERLANG 2 fuente Call Center TATA .....	45
<i>figura 16</i> Inflación INEC información anual marzo 2018.....	49
<i>figura 17</i> Datos INEC .....	51
<i>figura 18</i> Evolutivo de requerimientos mal ingresados. Recopilación de error operativo, información entregada por Back Operativo Call Center .....	54
<i>figura 19</i> Cronograma de actividades propuestas.....	64

## Tema de investigación

Plan de mejora en proceso de capacitación, empresa TATA, ubicada en Quito

## Planteamiento del Problema

El desconocimiento de la funcionalidad de aplicativos y manejo de procesos establecidos para los asesores telefónicos de Call Center Banco Pichincha, provoca demora en resolución de requerimientos realizados por clientes, tiempos excesivos en las comunicaciones telefónicas y baja efectividad en la gestión diaria.

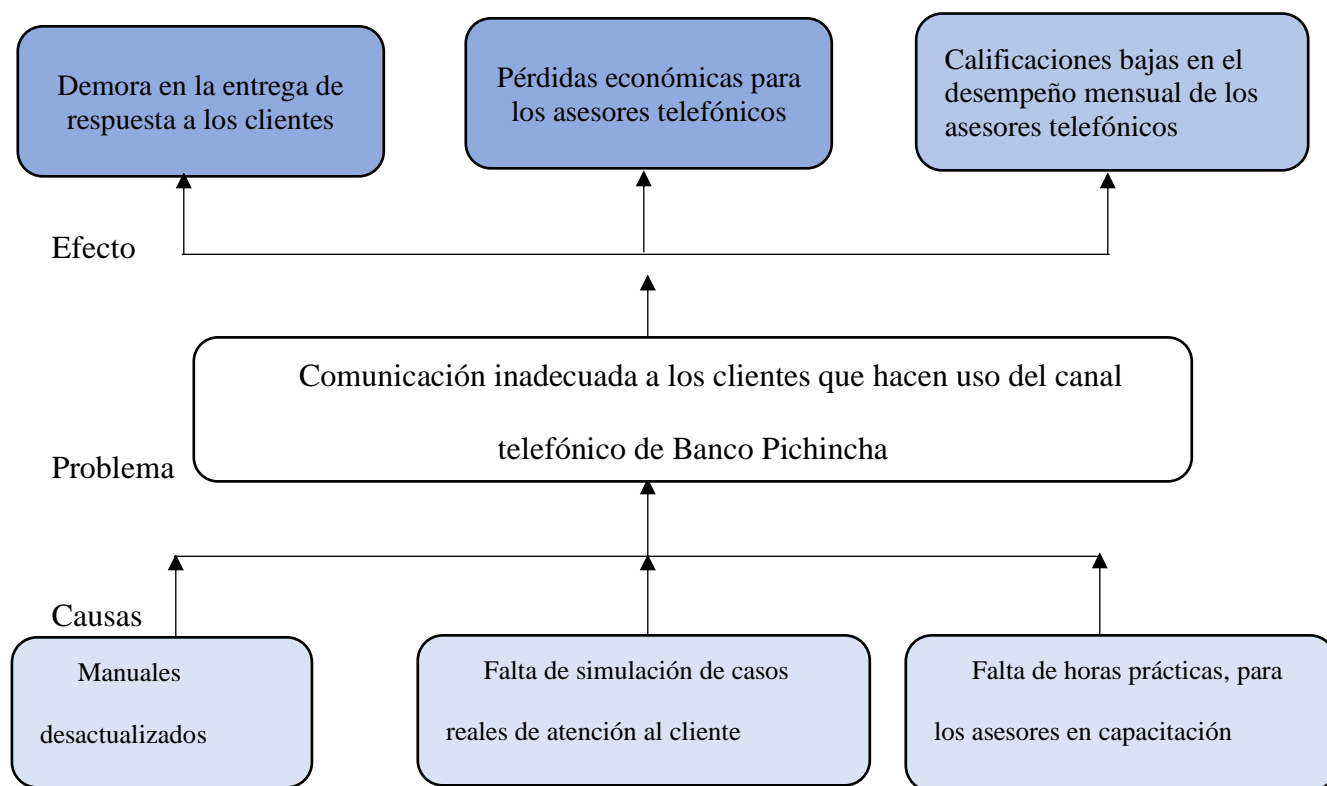


Figura 1 Definición problema realizado por Christian Cevallos

## **Justificación**

El presente proyecto de mejora continua en el proceso de capacitación del Call Center Banco Pichincha, se ha realizado debido que los procesos establecidos no son efectuados de forma adecuada por parte de los asesores telefónicos, omitiendo pasos importantes en la generación de requerimientos de los clientes, entregando información imprecisa y elevando el tiempo de comunicación telefónica.

Por lo tanto, lo que se desea, es el cumplimiento del tiempo promedio de comunicación con los clientes, el promedio de llamadas por cada uno de los asesores telefónicos y que los requerimientos y reclamos de los clientes tenga una pronta respuesta.

Este mejoramiento continuo permite que los asesores telefónicos tengan un mejor manejo de objeciones, conocimiento claro de los aplicativos de uso diario en sus funciones, realizar procesos propios de Call Center y derivar correctamente los requerimientos que deban ser realizados de forma presencial por el cliente en una agencia, recalcando que son el primer punto de contacto con el cliente, quien espera una respuesta concreta frente su pedido.

Por otro lado, al realizar esta mejora de manera oportuna de manejo de procesos y aplicativos establecidos, dentro del Call Center Banco Pichincha, permitirá incrementar las calificaciones mensuales de productividad individuales, así como los indicadores de satisfacción del cliente al momento de comunicarse vía telefónica, minimizar re procesos por ingreso erróneo de información.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento continuo en el proceso de capacitación para el manejo de aplicativos y procesos de Call Center Banco Pichincha de la empresa TATA, para mejorar el servicio entregado a los clientes con el fin de optimizar tiempo de respuesta por parte de los asesores telefónicos.

### **Objetivos Específicos**

Realizar una investigación bibliográfica que otorgue información actualizada acerca del manejo de procesos e información que se encuentra establecida para Call Center Banco Pichincha, permitiendo detectar procesos que no se encuentran claros o no son aplicados de forma correcta por parte de los asesores telefónicos teniendo como finalidad la capacitación del personal

Aplicar el método de la observación, directamente con los asesores telefónicos que entregan el servicio al cliente, que permita identificación falencias que obstaculizan el cumplimiento de procesos definidos, para poder aclarar las dudas de cada asesor en línea.

Diseñar un plan de mejoramiento en el proceso de capacitación, para los asesores telefónicos de la empresa TATA.

## CAPÍTULO I

### **1 Marco referencial**

#### **1.1 Marco Teórico**

##### **1.1.1 Plan de mejoramiento**

Un plan de mejora continua son medidas de cambio que se adoptan dentro de una organización, institución para mejorar su rendimiento. Ejecutando acciones correctivas, con la finalidad de realizar el uso correcto de sus recursos.

###### **1.1.1.1 Plan de Mejoramiento teorías.**

La ISO 9000 (Yáñez & Yáñez, 2012) ratifica la importancia de realizar mejoras continuas, ya que las exigencias del cliente referente a la calidad del producto o servicio obtenido deben cumplir sus expectativas, así mismo muestra cómo realizar la implementación de sistemas de mejora a través de auditorías, permitiendo así identificar oportunidades de mejora los cuales son factores decisivos para efectuar un cambio y así obtener éxito en las metas planteadas por las organizaciones.

Propone delinear un conjunto de principios centrales del concepto kaizen japonés e ilustrar la naturaleza contingente del diseño y organización de procesos para mejora continua (IC), especialmente con respecto a la estandarización de productos / procesos y el diseño del trabajo. Dadas las diferencias en el grado general de estandarización relacionado con el diseño del producto y la elección del proceso, se deben considerar dos tipos de estándares para reducir la variabilidad a nivel del proceso de trabajo del operador: estándares indirectos del sistema, por ejemplo, para habilidades, organización, información y comunicación; y procedimientos operativos estándar directos (POE). Se propone que dos diseños organizacionales basados en

equipos para CI (CI orgánico y CI de enfoque amplio) sean funcionalmente equivalentes al kaizen japonés modelo, particularmente cuando se combinan estándares de habilidades del sistema indirecto con un diseño de tareas grupales y un bajo grado de estandarización de productos / procesos. Los equipos de expertos y los sistemas de sugerencias son diseños organizacionales complementarios para procesos de mejora, particularmente cuando el diseño del trabajo se basa en tareas individuales y SOP directos. (Berger , 1997)

La aplicación de mejora continua en una organización puede que no permita la identificación de manera anticipada de los potenciales puntos de mejora, en cualquiera de las actividades que se ejecuten. La mejora continua permite entregar a los usuarios los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias. De acuerdo a varias características de planificación, evaluación, control y ajustes. (SALUD, 2001)

El realizar estas actividades propone que los trabajadores se encuentren abiertos cambios, adaptarse a nuevos procesos dentro de la organización y considero un punto importante que es la innovación, debido que una organización si no evoluciona a medida de los cambios tecnológicos puede quedar obsoleta en la rama de sus actividades. (SALUD, 2001)

## **1.1.2 Capacitación**

Proceso mediante el cual una persona se habilita para realizar o desempeñar una actividad

### **1.1.2.1 Capacitación teorías.**

Actualmente el proceso de capacitación en las empresas es de alta importancia, debido contribuye al crecimiento de los trabajadores tanto profesional como personal.

Por esta razón las organizaciones deben encontrar métodos que den a sus trabajadores las habilidades, conocimientos, y actitudes que se requiere para alcanzar un desempeño óptimo en las funciones encargadas por la organización.

En el proceso de capacitación se puede diseñar programas para la transmisión de información referente a las actividades que se desempeña en la organización. El contenido de este material sirve para que los trabajadores o colaboradores tengan la oportunidad de aprender nuevos conocimientos, actualizar información de temas ya aprendidos con anterioridad, relacionarse con otros trabajadores y satisfacer necesidades en cuanto conocimientos refiere. Los métodos y técnicas nuevas permiten el aumento de competencias para el desempeño de forma óptima de sus funciones en su puesto de trabajo, permitiendo que las organizaciones puedan alcanzar también sus metas propuestas.

A través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y auténtica integración a la empresa (Siliceo Aguilar, 2004, pág. 25)

En base a lo citado con anterioridad, la segunda premisa resulta de gran importancia debido que una organización con un personal altamente capacitado puede aumentar su productividad,

reducir gastos por errores. Siendo el caso actual el servicio al cliente, un personal que se encuentre en un proceso continuo de capacitación tiene altas probabilidades de satisfacer de mejor manera los requerimientos en cada una de las comunicaciones, logrando mejor satisfacción.

Recalcando una parte de la primera cita es también importante nombrar que un trabajador con alta moral y motivación desempeñará de mejor manera sus funciones.

### **1.1.2 Gestión Administrativa**

De acuerdo al autor Anzola, S. (2002), indica que la gestión administrativa radica en realizar las actividades que comprenden el esfuerzo de un grupo de trabajo, la forma en la que tratan de obtener sus metas y objetivos con la asistencia de personas mediante la ejecución de actividades esenciales como son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

De acuerdo al autor AMADOR, Juan Pablo (2003) se refiere que el proceso administrativo se encarga de organizar y planear la estructuración de órganos y cargos que comprenden la empresa, controlar y dirigir sus actividades.”

La planificación de capacitaciones, el correcto manejo del espacio físico y los insumos a utilizar juegan un papel crucial en la entrega de información tanto al personal nuevo, así como al personal que ya se encuentra laborando. El recopilar información después de una capacitación como listados, temas expuestos sirven como retroalimentación para mejoras en el proceso actual



## 1.2 Marco Conceptual

**Kaizen:** Compuesta por dos vocablos: kai que significa cambio, y zen que expresa para algo mejor, cambio bueno, mencionado también como cambio para mejorar o mejoramiento continuo. (López Ramírez, 2018)

**Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs):** Están diseñadas para Entornos de Servicio. Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs) incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio. Los PSICs proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes. (COPC Inc., 2009)

**Clientes:** Son organizaciones que contratan servicios externos de PSICs para proveer de servicios y productos a sus clientes finales. (COPC Inc., 2009)

**Usuarios Finales:** Son los clientes externos, que pueden ser considerados como los consumidores, organizaciones, minoristas o los negocios que constituyen un canal de distribución.

**Servicio:** Es la rapidez con la que se ejecutan las cosas desde la percepción del cliente. Puede ser cuánto se tarda en contestar con un agente telefónico o el tiempo que tarda en contestarse un correo electrónico

**Calidad:** Ejecutar las cosas o una actividad con precisión en el primer intento por ejemplo la respuesta correcta a la solicitud del cliente, realizada vía telefónica o mediante correo electrónico.

**Centros Inbound y Outbound de Contacto con el Cliente:** Conocidos usualmente por “Call Centers”; los centros Inbound son aquellos donde los clientes solicitan la ayuda o el soporte correspondiente para ejecutar una actividad desde la asesoría de un asesor, por ejemplo,

la solicitud de saldo en una cuenta. Mientras que los centros Outbound son puntos de contacto hacia el cliente, para ofertar servicios o entregar información comercial como los son campañas de encuestas de satisfacción o bienvenidas a los clientes.

**ACD (Automatic Call Distributor):** Distribuidor automático de llamadas (ACD) (COPC Inc., 2009)

**SLA:** Son acuerdos o contratos, que se realizan por escrito, con proveedores de productos o servicios. Dentro de Call Center consiste el nivel de cumplimiento en el tiempo de respuesta que tiene el cliente desde el ingreso de la comunicación hasta su cierre.

**RAC:** Representante de atención al cliente (COPC Inc., 2009)

**ASA (Average Speed of Answer):** Es el tiempo promedio que puede permanecer un cliente en espera antes de ser atendido mediante la opción telefónica que ha ingresado.

**ATT (Tiempo Promedio de Conversación):** Se determina como el tiempo promedio que un representante de atención al cliente interactúa con el cliente en la comunicación, cabe recalcar que en la medición de este tiempo no se considera el tiempo que se retuvo la llamada o se silenció la comunicación hasta revisar información del cliente o realizar consultas

**Defecto:** Error no deseado que difiere al resultado esperado

**Duración de Ciclo:** Es el tiempo total que tarda en ser atendido el requerimiento del cliente, desde el inicio de la comunicación telefónica o recepción de un correo electrónico, hasta el cierre del requerimiento. Cabe recalcar que este tiempo no se acoge a una interacción sino a todas las interacciones que intervinieron para solucionar el inconveniente del cliente.

**E-mail:** Cartas electrónicas enviados mediante una red de trabajo interna o externa.

**Errores Críticos:** Estos son errores que ocasionan que un ciclo sea defectuoso e incurre en que el cliente deba realizar una nueva comunicación para solucionar su inconveniente, ocasionando un gasto innecesario al usuario final.

**Errores Críticos para el Negocio:** Los errores críticos para el negocio incurren directamente en pérdidas económicas e insatisfacción del cliente. Se ocasionan cuando una transacción falla desde su inicio hasta el final, afectando una o más áreas.

**Errores Críticos para el Usuario Final:** Estos errores están ligados directamente a la insatisfacción generada por errores en la ejecución de procesos, cuando lo solicitado no cumple con lo entregado.

**Errores No Críticos:** Estos errores se consideran cuando la ejecución de un proceso no se llevo con los debidos parámetros para su ejecución, pero no afectaron al cliente, tiene un impacto directo en la productividad del asesor telefónico.

#### **Intelligent Voice Response/Interactive Voice Response (IVR)/ Voice Response Units**

**(VRU):** Intelligent Voice Response, es la voz de la operadora automática que entrega las opciones para que el cliente ingrese dentro de una de ellas, este sistema automatizado de acuerdo al proveedor puede realizar la entrega de información base como es saldos y cupo.

**Llamadas Abandonadas:** Son las comunicaciones realizadas por los clientes y cortadas antes de su atención en un lapso de 20 segundos.

**Nivel de Servicio:** Es el porcentaje de transacciones atendidas de acuerdo a los contratos establecidos por parte del proveedor y cliente, en Call Center se debe atender un 80% de las comunicaciones y perder únicamente un 20%.

**Objetivo:** Es un nivel cuantificado de performance para un requisito (por ejemplo: responder un 95% de e-mails dentro de las 24 horas de haber sido recibidos). (©1996-2009 Customer Operations Performance Center Inc. (COPC Inc.), 2009)

**OJT:** Capacitación en el puesto de trabajo

**Procedimientos Operativos Standard (SOP):** Son los pasos que se deben ejecutar para el cumplimiento de un proceso específico.

**Productividad:** Es una métrica que se obtiene del tiempo medio de atención y el correcto registro de las transacciones en los aplicativos.

**Queja:** Comentario negativo que puede ser recibido personalmente, por teléfono o por e-mail referente a desacuerdos en la atención entregada por parte de cualquier canal que el cliente haya realizado su uso.

**Resolución en el Primer Contacto:** Son las transacciones resueltas en el primer contacto con el cliente, que no dependen de un escalamiento a un grupo resolutor, también se conoce como FCR (First Call Resolution)

**Rotación:** Desvinculación involuntaria o voluntaria de los trabajadores

**Supervisor:** Posición a la cual reportan los representantes de atención a la cliente denominada como gestión de primera línea

**Tiempo al Teléfono:** Tiempo total que dura una comunicación entre el cliente y el representante de atención al cliente incluido el tiempo en espera y el tiempo silenciado de la comunicación.

**Tiempo Disponible:** Tiempo que un asesor telefónico o representante de atención al cliente, tiene libre antes de atender un nuevo requerimiento o comunicación.

**TMO:** Tiempo promedio de conversación o tiempo medio objetivo

**Web Chat:** Es una red que permite la interacción entre un cliente y un representante de atención al cliente en línea, mediante un medio escrito.

### **1.3 Marco Legal**

TITULO I.- PRINCIPIOS GENERALES.- Art. 1.- TATASOLUTION CENTER S.A. en uso de las atribuciones que le conceden los estatutos sociales y de acuerdo a lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo, expide el presente Reglamento Interno que regirá en su Matriz y en todas sus sucursales u oficinas. Este Reglamento Interno de Trabajo constituye el conjunto de disposiciones destinadas a regular el desenvolvimiento efectivo de las relaciones laborales.

Art. 2.- TATASOLUTION CENTER S.A. es una empresa legalmente constituida al amparo de las Leyes de la República del Ecuador, cuyo objeto social principal es la PRESTACION DE SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

Art. 8.- El principio de confidencialidad es fundamental en el desempeño de las labores de todos los colaboradores quienes guardarán reserva de toda la información a la que tuvieren o pudieren tener acceso, procesen y transfieran (pudieren enviar o recibir) como resultado de dichos accesos y procesamiento en la ejecución de sus funciones.

Art. 10.- LINEAS DE SUPERVISION. - Todos los Colaboradores estarán sujetos a sus Líneas de Supervisión definidas en la estructura de la organización.

11.- Todos los Colaboradores, independientemente de su cargo y función, deberán basar su comportamiento en los principios y valores empresariales

12.- El Empleador, a través de las políticas, procedimientos, instructivos, etc., de recursos humanos, establece los lineamientos que facilitan la gestión integral de los diferentes subsistemas de administración de recursos humanos

### TITULO III.- DE LAS OBLIGACIONES DEL COLABORADOR.-

Art. 22.- DE LA CORTESÍA.- Es obligación de todos los Colaboradores el atender al público, tanto en forma personal como telefónica, digital o por cualquier otro medio, con rapidez, solvencia y eficiencia y de una manera agradable y cortés

Art. 29.- DEL USO DEL TELÉFONO.- El servicio telefónico (fijo y celular) se utilizará para atender a los clientes de la empresa con respeto, rapidez y eficacia, evitando en lo posible el tener a una persona esperando en la línea. El uso de teléfonos celulares de propiedad de los Colaboradores está prohibido en todas las áreas restringidas conforme lo señalado en la Política de Seguridad Física.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 metodología de la Investigación**

Dado que el objetivo del estudio será analizar las falencias en el proceso de capacitación en la empresa TATA ubicada en Iñaquito en el Distrito Metropolitano de Quito y su incidencia en la calidad de servicio entregada a los clientes de Banco Pichincha, se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal.

La investigación no experimental, se realiza sin manipular intencionadamente variables. Dicho de otra manera, en esta investigación no hacemos variar de forma intencional las variables independientes. Lo que realizamos en la investigación no experimental es prestar atención a los fenómenos tal cual se dan en su contexto original, para después ser analizados.

### **2.2 Método a utilizarse**

El método que se va utilizar es la encuesta, debido que nos permite obtener información de fuentes primarias. Este método permite obtener información específica de los entrevistados, en base a un cuestionario previamente estructurado.

#### **2.2.1 Toma de muestra**

Para el análisis correspondiente de las falencias de los asesores en referencia al servicio telefónico y a la entrega de información a los clientes que atienden diariamente a través de Call Center, se ha tomado como muestra el personal que labora de 5 a 10 años en la empresa y que pertenecen a diferentes opciones telefónicas, dentro del servicio de Call Center.

Cabe recalcar que en cada uno de estos servicios se encuentran asignadas 20 personas

Para lo cual se detalla a continuación el personal considerado:

Cuentas Bancarias	10
Tarjetas de crédito	10
Cash Management	10
Middle Office	10
Buzón BP	10
Buzón convenios	10
TOTAL	60



### 2.2.2 Encuesta aplicada



#### Encuesta

#### Encuesta dirigida a personal de Call Center Banco Pichincha de la empresa TATA

Su opinión es importante para mejorar el desempeño en línea de los asesores de atención al cliente en cuanto a manejo de procesos, información y aplicativos.

Responda a la presente encuesta en la siguiente escala siendo 1 el más bajo y 5 la puntuación más alta

- 1 Nunca
- 2 Casi nunca
- 3 A veces
- 4 Casi Siempre
- 5 Siempre

1.- En el proceso de capacitación ¿Con qué frecuencia pudo manejar aplicativos, para atención al cliente?

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

2.- En el proceso de capacitación ¿El material de apoyo se encontraba disponible para ser revisado?

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

3.- En el proceso de capacitación ¿Se realizaron evaluaciones semanales?

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

4.- En el proceso de capacitación ¿Pudo realizar la categorización de transacciones con llamadas o correos de ejemplo?

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

5.- En el proceso de capacitación ¿Se explicó un error crítico de un error crítico en el negocio?

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

6.- En el proceso de capacitación ¿Se entregó información de niveles de servicio, FCR y TMO?

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

7.- Al momento de atender al cliente ¿Usted conocía los archivos de ayudas rápidas?

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

8.- En el proceso de capacitación ¿Usted recibió talleres de manejo de objeciones?

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

9.- Al momento de atender al cliente ¿Cuánto conocía del manejo de la Intranet de BP?

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

10.- Al momento de atender al cliente ¿Conocía el manejo de las macros internas de procesos de recolección de datos?

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

Una vez aplicada la encuesta en la muestra de 60 personas de los servicios de Cuentas Bancarias, Tarjetas de crédito, Cash Management, Middle Office, Buzón BP y Buzón convenios del servicio telefónico de Call Center Banco Pichincha de la empresa TATA, se obtiene los siguientes resultados.

### 2.2.3 Tabulación de datos

Desarrollo de preguntas:

Pregunta 1.- En el proceso de capacitación ¿Con qué frecuencia pudo manejar aplicativos, para atención al cliente?

Tabla 1

*Respuestas primera pregunta encuesta*

En el proceso de capacitación ¿Con qué frecuencia pudo manejar aplicativos, para atención al cliente?	Respuestas
1 Nunca	30
2 Casi nunca	4
3 A veces	16
4 Casi Siempre	7
5 Siempre	3

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos



Figura 2 Interpretación de datos pregunta 1

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 30 personas que corresponden al 50% no realizaron un manejo previo de aplicativos para la atención al cliente, únicamente lo realizaron en el momento de brindar el servicio telefónico.

Claramente se puede evidenciar que este porcentaje de personas pudieron cometer errores operativos por desconocimientos en el manejo de aplicativos, causando re procesos y malestar al cliente al momento de su atención. Sin dejar a un lado que pudo causar un estado desmotivante por no conocer la forma correcta de realizar su trabajo, ya que no contó con un entrenamiento previo en su gestión a realizar diariamente.

Pregunta 2.- En el proceso de capacitación ¿El material de apoyo se encontraba disponible para ser revisado?

Tabla 2  
*Respuestas segunda pregunta encuesta*

2.- En el proceso de capacitación ¿El material de apoyo se encontraba disponible para ser revisado?	Respuestas
1 Nunca	
2 Casi nunca	2
3 A veces	30
4 Casi Siempre	10
5 Siempre	18

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

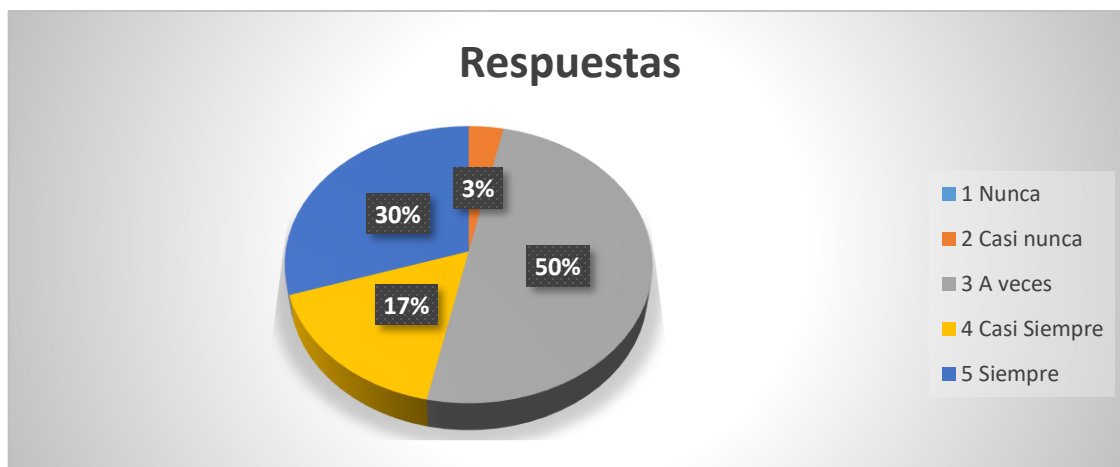


Figura 3 Interpretación de datos pregunta 2

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 30 personas que corresponden al 50% coinciden en que el material de las capacitaciones se encontraba disponible en ocasiones, para su revisión y refuerzo de los temas vistos durante el periodo de capacitación realizado en Call Center. Esta información se concluye que debería permanecer al alcance de las personas en capacitación, para reforzar sus conocimientos o realizar una revisión de temas que no fueron entendidos en su totalidad. Esto impacta directamente en la seguridad del asesor telefónico, ya que al momento de entregar información si no tiene el conocimiento claro para solventar el requerimiento del cliente, puede generar errores operativos con consecuencias en productividad o afectaciones económicas.

Pregunta 3.- En el proceso de capacitación ¿Se realizaron evaluaciones semanales?

Tabla 3  
*Respuestas tercera pregunta encuesta*

3.- En el proceso de capacitación ¿Se realizaron evaluaciones semanales?	Respuestas
1 Nunca	3
2 Casi nunca	24
3 A veces	13
4 Casi Siempre	17
5 Siempre	3

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

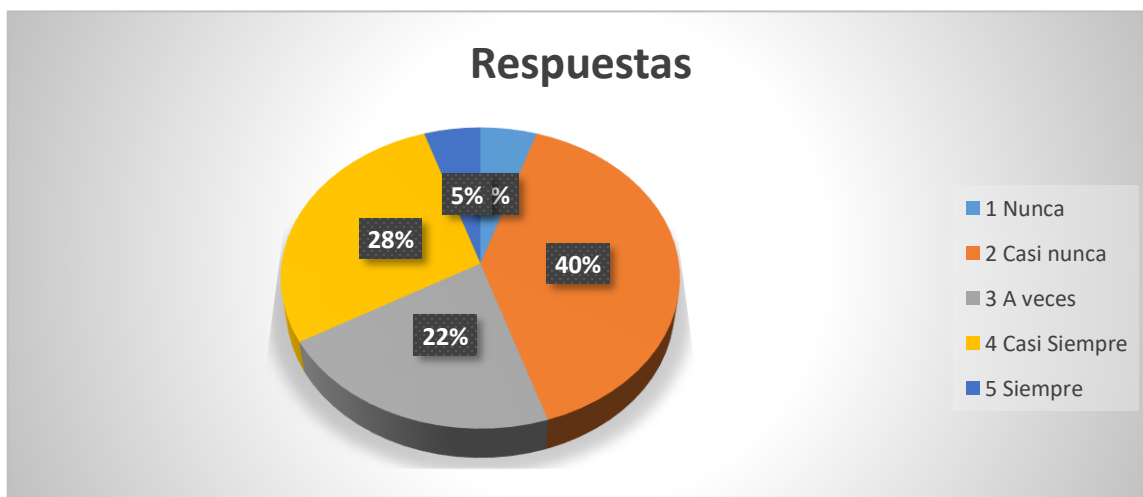


Figura 4 Interpretación de datos pregunta 3

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 24 personas que corresponden al 40% indican que “casi nunca” se tomaron evaluaciones semanales para revisar su rendimiento, un 28% que corresponden a 17 personas encuestadas si

fueron evaluadas semanalmente con mayor frecuencia y únicamente un 5% de los encuestados pudo revisar un evolutivo de sus conocimientos semanalmente en el transcurso de las capacitaciones.

Las consecuencias de no realizar evaluaciones continuas a los asesores telefónicos o representantes de atención al cliente, recae en que no se puede tener un indicador si los temas vistos durante el periodo de capacitación fueron captados por todos los asistentes. Dentro de los procesos a ejecutar diariamente existen variables por las respuestas que el cliente puede entregar en una verificación de datos, si esta información no es manejada de forma correcta, se puede otorgar información a terceras personas y recaer en procesos fraudulentos. Por ello es necesario que las evaluaciones se puedan realizar de forma periódica y no una sola evaluación al final de la capacitación.

Pregunta 4.- En el proceso de capacitación ¿Pudo realizar la categorización de transacciones con llamadas o correos de ejemplo?

Tabla 4  
*Respuestas cuarta pregunta encuesta*

4.- En el proceso de capacitación ¿Pudo realizar la categorización de transacciones con llamadas o correos de ejemplo?	Respuestas
1 Nunca	17
2 Casi nunca	7
3 A veces	22
4 Casi Siempre	10
5 Siempre	4

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

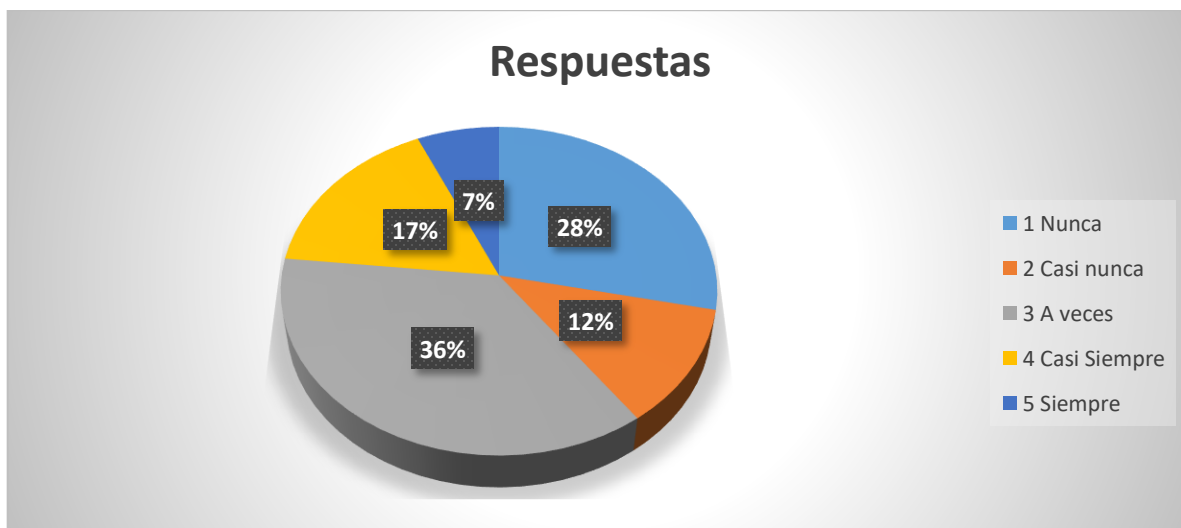


Figura 5 Interpretación de datos pregunta 4



**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 17 personas que corresponden al 28% no conocían la correcta categoría a las transacciones de clientes, un 36% correspondiente a 22 personas realizaron ejercicios previos a la atención en línea y únicamente un 7% conocía la correcta categoría de los pedidos realizados por los clientes

El desconocimiento de la categorización correcta de información arroja resultados incorrectos en cuanto al tiempo promedio de atención al cliente, ocasionando que se puedan mal interpretar las estimaciones para un servicio o ACD. Por ejemplo, si la categoría de consulta de saldo tiene establecido un TMO (tiempo medio objetivo) de 3 minutos significa que un asesor en un lapso de 10 minutos puede atender 3 llamadas por ese tipo de requerimientos, pero se establece que para entrega de manuales para navegación en las páginas y aplicaciones de Banco Pichincha el TMO es de 1.5 Minutos. Si la categorización de estas transacciones por llamada se guarda de forma errada puede indicar que el personal asignado para atender ese servicio supera las estimaciones o reduce de forma abrupta la cantidad de recursos debido al tiempo que se pronostica en esa atención telefónica. Siendo que información de navegación en el mismo tiempo de ejemplo se podrían atender hasta 6 comunicaciones.

Pregunta 5.- En el proceso de capacitación ¿Se explicó un error crítico de un error crítico en el negocio?

Tabla 5  
*Respuestas quinta pregunta encuesta*

5.- En el proceso de capacitación ¿Se explicó un error crítico de un error crítico en el negocio?	Respuestas
1 Nunca	4
2 Casi nunca	4
3 A veces	17
4 Casi Siempre	15
5 Siempre	20

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

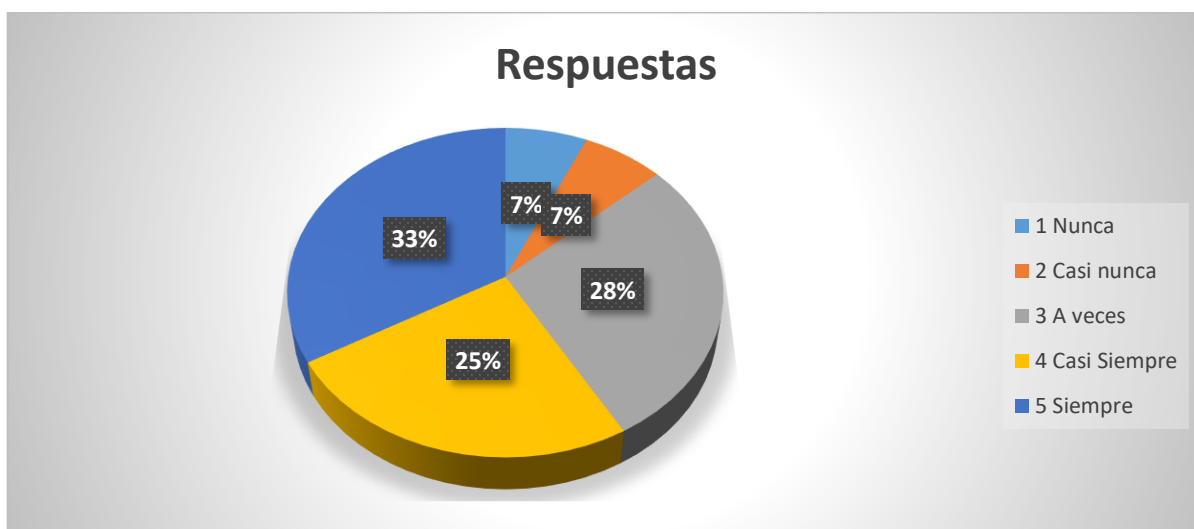


Figura 6 Interpretación de datos pregunta 5

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 4 personas que representan el 7% de los encuestados “casi nunca” recibieron información de errores críticos y otras 4 personas con una participación del 7% nunca fueron instruidas con esta información. El desconocimiento de errores críticos conlleva no solo afectaciones en productividad, si no en pérdidas económicas. Un error crítico afecta cuando el cliente por un error en procedimiento debe realizar nuevamente una comunicación o aceptar valores que no le corresponden por ejemplo en la solicitud de estados de cuenta, tienen un cobro de 0.50 dólares por hoja, si el representante de atención al cliente (RAC) ingresa mal el correo electrónico del cliente y no llega su información, se procederá de igual forma con el débito de los valores al cliente generando insatisfacción y una nueva llamada con una queja por el servicio entregado. Mientras que un error crítico para el negocio involucra que todo un proceso que depende de diferentes áreas no se cumpla, al momento de registrar mal los datos de un cliente no se puede actualizar la información en aplicativos, si existe un listado de actualizaciones no se podrán ejecutar ya que uno de los campos no se completó. Al ser proveedores de servicios, se buscará responsabilidad por parte del cliente para que se responda por los daños causados, el desconocimiento de esta información hace que las personas no tomen en consideración las afectaciones que pueden causar tanto a la empresa como a nivel personal.

Pregunta 6.- En el proceso de capacitación ¿Se entregó información de niveles de servicio, FCR y TMO?

Tabla 6  
*Respuestas sexta pregunta encuesta*

6.- En el proceso de capacitación ¿Se entregó información de niveles de servicio, FCR y TMO?	Respuestas
1 Nunca	3
2 Casi nunca	24
3 A veces	2
4 Casi Siempre	18
5 Siempre	13

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos



Figura 7 Interpretación de datos pregunta 6

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 24 personas que corresponden al 40% no conocían conceptos de tiempo promedio de atención al cliente y que transacciones se puede resolver en el primer contacto telefónico del cliente o mediante correo electrónico. 18 personas representan 30% y 13 personas que corresponden al

22% tuvieron acceso a información de tiempo promedio de atención y resolución de requerimientos en primer contacto.

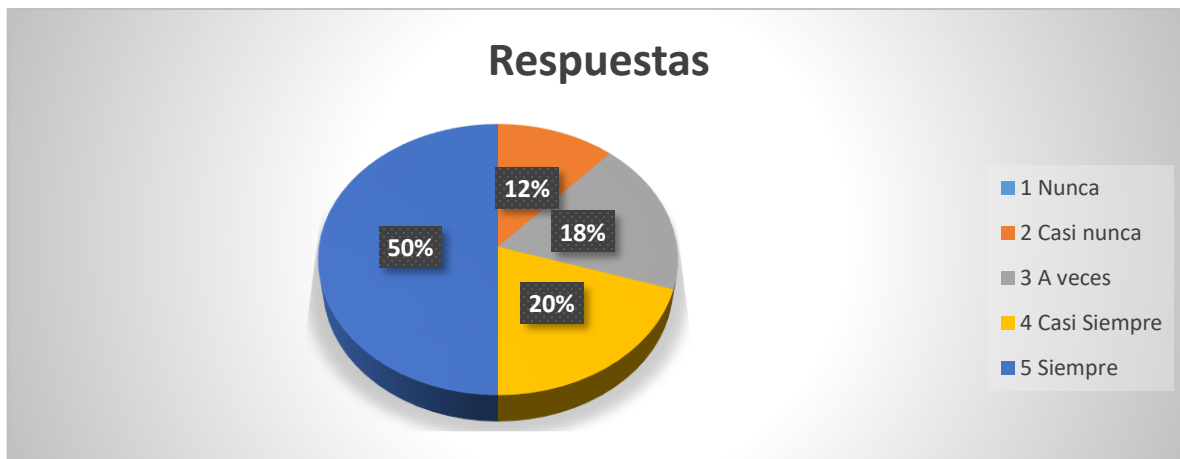
El impacto que ocasiona el desconocimiento de esta información es alargar las comunicaciones de los clientes de forma innecesaria. Por ejemplo, en la solicitud de generación de un habilitante se tiene que el TMO es de 5 minutos y su resolución en primer contacto (FCR) es no exitosa, debido que depende de otras áreas para la entrega del habilitante en un lapso de 48 a 72 horas laborales. El RAC al no considerar esta información, genera consultas adicionales a sus líneas de supervisión, acerca del tiempo de entrega e intervinientes que logran superar rápidamente el tiempo de espera. Cabe recalcar que las llamadas que tienen un tiempo de espera superior al tiempo hablado no son pagadas al proveedor de servicios por parte de Banco Pichincha, obteniendo como pérdida estos valores.

Pregunta 7.- Al momento de atender al cliente ¿Usted conocía los archivos de ayudas rápidas?

Tabla 7  
*Respuestas séptima pregunta encuesta*

7.- Al momento de atender al cliente ¿Usted conocía los archivos de ayudas rápidas?	Respuestas
1 Nunca	
2 Casi nunca	7
3 A veces	11
4 Casi Siempre	12
5 Siempre	30

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos



*Figura 8 Interpretación de datos pregunta 7*

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 30 personas que pertenecen al 50% conocían los archivos de ayudas rápidas para atención al cliente por solicitudes realizadas vía telefónica, un 20% que contemplan 12 personas tenían conocimiento de las ayudas rápidas, el 18% de los encuestados fue brevemente instruido sobre estos archivos y un 12% no fue instruido en su totalidad.

El desconocimiento de archivos de ayudas rápidas puede recaer en errores críticos y errores críticos para la operación, estos archivos manejan simulación de pre cancelaciones de créditos y diferidos en tarjetas de crédito, información de grupos resolutorios y personal importante de Banco Pichincha para la entrega de certificados hacia los clientes. Al no contar con esta información clara, el RAC realiza las consultas con sus líneas de supervisión y hasta realizar la búsqueda de esta información el tiempo de respuesta al cliente incrementa, el tiempo establecido para esta transacción se supera y ocasiona pérdidas y retrasos innecesarios.

Pregunta 8.- En el proceso de capacitación ¿Usted recibió talleres de manejo de objeciones?

Tabla 8

*Respuestas octava pregunta encuesta*

8.- En el proceso de capacitación ¿Usted recibió talleres de manejo de objeciones?	Respuestas
1 Nunca	2
2 Casi nunca	6
3 A veces	14
4 Casi Siempre	22
5 Siempre	16

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

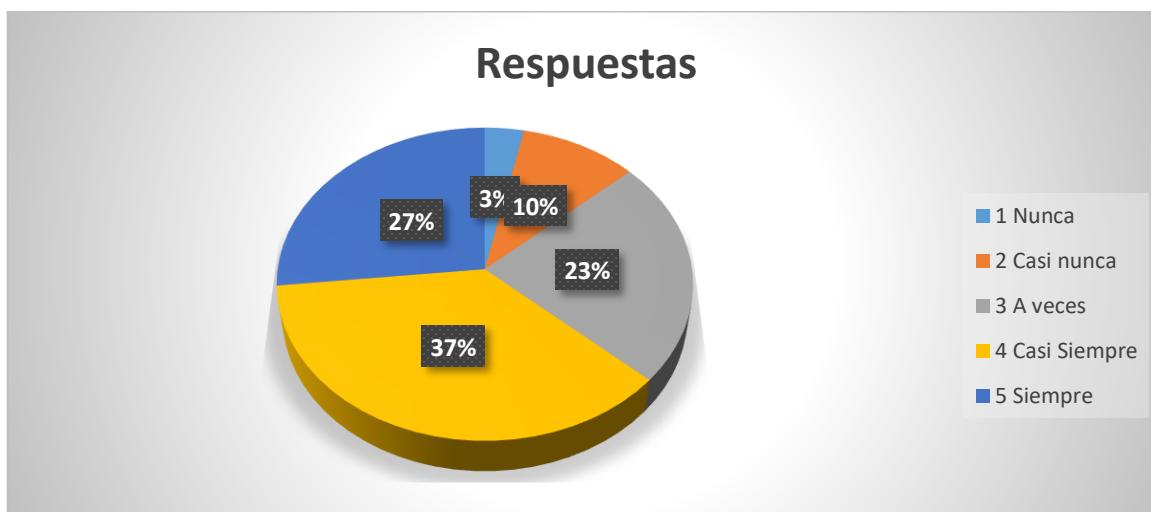


Figura 9 Interpretación de datos pregunta 8

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 22 personas que pertenecen al 37% y 16 personas que son el 27% conocían manejo de

objecciones, pero el restante del personal encuestado no tuvo una instrucción adecuada referente al manejo de objeciones del cliente representando valores 3% de los encuestados.

El manejo de objeciones, representa un pilar importante en la atención al cliente. El manejo de objeciones busca entregar alternativas a los problemas que presente el cliente y demostrar empatía en esos momentos, puede cambiar un resultado negativo en satisfacción del cliente. Por otro lado, el manejo inadecuado de objeciones puede presentar una queja de mayor magnitud, afectaciones en las encuestas de calidad y causar un impacto negativo por servicio que se entrega por parte de Banco Pichincha, debido que el cliente desconoce que la comunicación la realiza a una empresa que realiza los servicios de atención al cliente.

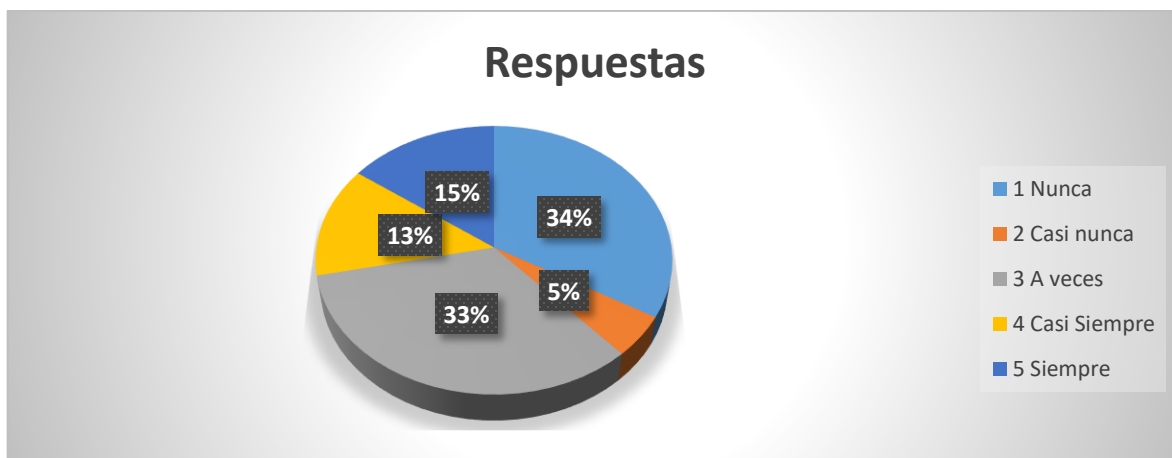
Pregunta 9.- Al momento de atender al cliente ¿Cuánto conocía del manejo de la Intranet de BP?

Tabla 9  
*Respuestas novena pregunta encuesta*

9.- Al momento de atender al cliente ¿Cuánto conocía del manejo de la Intranet de BP?	Respuestas
1 Nunca	20
2 Casi nunca	3
3 A veces	20
4 Casi Siempre	8
5 Siempre	9

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos





*Figura 10* Interpretación de datos pregunta 9

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que 20 personas que pertenecen al 34% no recibieron información de manejo de intranet de Banco Pichincha, el otro 33% recibió información del manejo de intranet brevemente pero el mayor porcentaje de encuestados no conocía el manejo de esta información que comprende datos esenciales para la atención al cliente.

En la navegación de la intranet de Banco Pichincha se encuentra información actualizada en cuanto a tarifas por costos financieros, valores de servicios prestados en agencias, horarios de atención en agencias y cambios en procesos. El manejo de esta información es sumamente delicado, ya que por ejemplo de acuerdo a reformas salariales puede cambiar el impuesto a salida de divisas ISD o dependiendo del valor y los periodos se pueden realizar con comisión o sin comisión para el cliente. Si en una comunicación se maneja información imprecisa, la afectación al cliente es grave y puede influir en quejas hasta la Superintendencia de Bancos, actualmente el peso que tienen las Redes Sociales es determinante en cuanto la reputación de una institución, cuando se otorga información incorrecta las principales quejas se dan mediante estos medios y la imagen corporativa se ve afectada.

Pregunta 10.- Al momento de atender al cliente ¿Conocía el manejo de las macros internas de procesos de recolección de datos?

Tabla 10  
*Respuestas décima pregunta encuesta*

10.- Al momento de atender al cliente ¿Conocía el manejo de las macros internas de procesos de recolección de datos?	Respuestas
1 Nunca	2
2 Casi nunca	20
3 A veces	20
4 Casi Siempre	8
5 Siempre	10

**Fuente:** investigación de campo en la empresa TATA, elaborado por Christian Cevallos

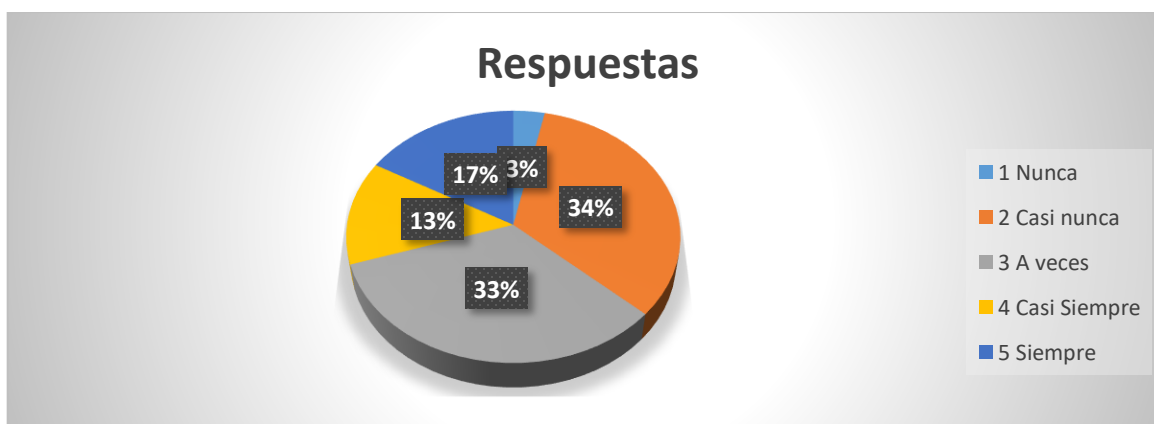


Figura 11 Interpretación de datos pregunta 10

**Interpretación:** de los resultados obtenidos de 60 personas encuestadas, se determina que cerca del 67% no tuvieron una correcta instrucción referente a los archivos de macro donde se recopila información de cliente para su atención oportuna.

En el servicio de Call Center por cambios en procesos, se generan archivos en Excel que son las Macro, para recopilación rápida de información y generación de reportes. Debido que estos procesos conllevan el realizar configuraciones de los usuarios para su uso, el desconocimiento del manejo ocasiona que los datos no se guarden. En este año por la emergencia sanitaria se ordenó que se recopilen los datos de cliente para el refinanciamiento de sus deudas, el cliente se comunicaba y el asesor tomaba sus datos para el ingreso en los archivos, debido a la configuración errada muchos de los registros no llegaron a la base de datos, lo que ocasiono que los clientes no tengan su refinanciamiento en el plazo acordado, recayendo la responsabilidad en el asesor que atendió su solicitud y asumiendo valores por “mora” que se ocasionó a los clientes que tuvieron el problema. Cabe recalcar, si el valor se imputa a un asesor que renunció a sus actividades, la empresa debe asumir dichos costos.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 Propuesta**

Con la finalidad de realizar el mejoramiento continuo en el proceso de capacitaciones dentro del servicio telefónico de Call Center Banco Pichincha de la empresa TATA se propone la creación de simuladores de aplicativos en un ambiente de prueba (Test) con la finalidad de obtener evaluaciones periódicas, realizar ejercicios prácticos de solicitudes de clientes, manejo de objeciones y evolutivo del proceso de capacitación por parte de los usuarios. Dentro de este proceso, se puede optimizar las retro alimentaciones a los usuarios que se encuentran actualmente en línea, en el momento que se haya ejecutado un proceso de forma errada.

Con esta propuesta se espera obtener un número de horas prácticas antes de iniciar la gestión operativa de Call Center, y lo más importante, generar la confianza para el trabajador en cuanto su gestión diaria.

### **3.2 Objetivos**

#### **3.2.1 Objetivo general**

Generar un ambiente de confianza para el asesor al momento de utilizar los distintos aplicativos para la atención al cliente para prontas y efectivas respuestas en las comunicaciones telefónicas

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

Optimizar tiempos de respuestas a los clientes, mediante un uso correcto de las diferentes aplicaciones, que conlleva que el conocimiento se encuentre actualizado

Minimizar errores operativos por parte de los asesores telefónicos al momento de categorizar información solicitada por los clientes dentro de los aplicativos internos.

Obtener datos de mejor calidad de información ya que de estas métricas se puede realizar estimaciones para que el personal pueda realizar la atención en los diferentes horarios

Cumplir con un promedio de 4 horas de capacitación mensual al personal que se encuentra en gestión.

### **3.3 Diagnóstico situacional**

Grupo TATA se fundó por Jamsetji Tata en 1868, en la India. En la actualidad es uno de los grupos económicos con mayor antigüedad y prestigio. Teniendo participación en África, el continente americano, Asia y Europa.

Se encuentra integrado por 98 empresas, que operan en 7 sectores:

Sistema de información y comunicaciones (TATA, s.f.)

- Ingeniería
- Servicios
- Materiales
- Químicos
- Bienes de consumo
- Energía

TATA inicia sus operaciones dentro del comercio internacional y destaca en la industria textilera en 1864. (TATA, s.f.)

Más tarde crea una cadena de hoteles, construyendo un hotel lujoso en la India siendo el primero de este tipo, que inicio su atención en 1903.

Incursiona en 1097 en el mercado del acero, pero recientemente en 1912 inicia su producción a gran escala. Desde 1910 apertura una de las tres compañías hidroeléctricas, en el transcurso de 1911 constituye el Instituto de ciencia que se constituye como centro de aprendizaje para los

ciudadanos de la India. TATA es la primera empresa de su tipo que modifica sus horarios laborales a 8 horas de trabajo, dicho esquema laboral se instauró como ley en la mayor parte de países de oriente. En 1932 incursiona en el sector de transporte aeronáuticos con el nombre de TATA Airlines conocido en su país como “Alas de la India”. Transcurrido varios años, bajo la solicitud del primer ministro de la India Pandit Jawaharlal hacia el grupo, inicia la fabricación de cosméticos y dando en esta nueva línea de negocio el nombre a su división Lakme.

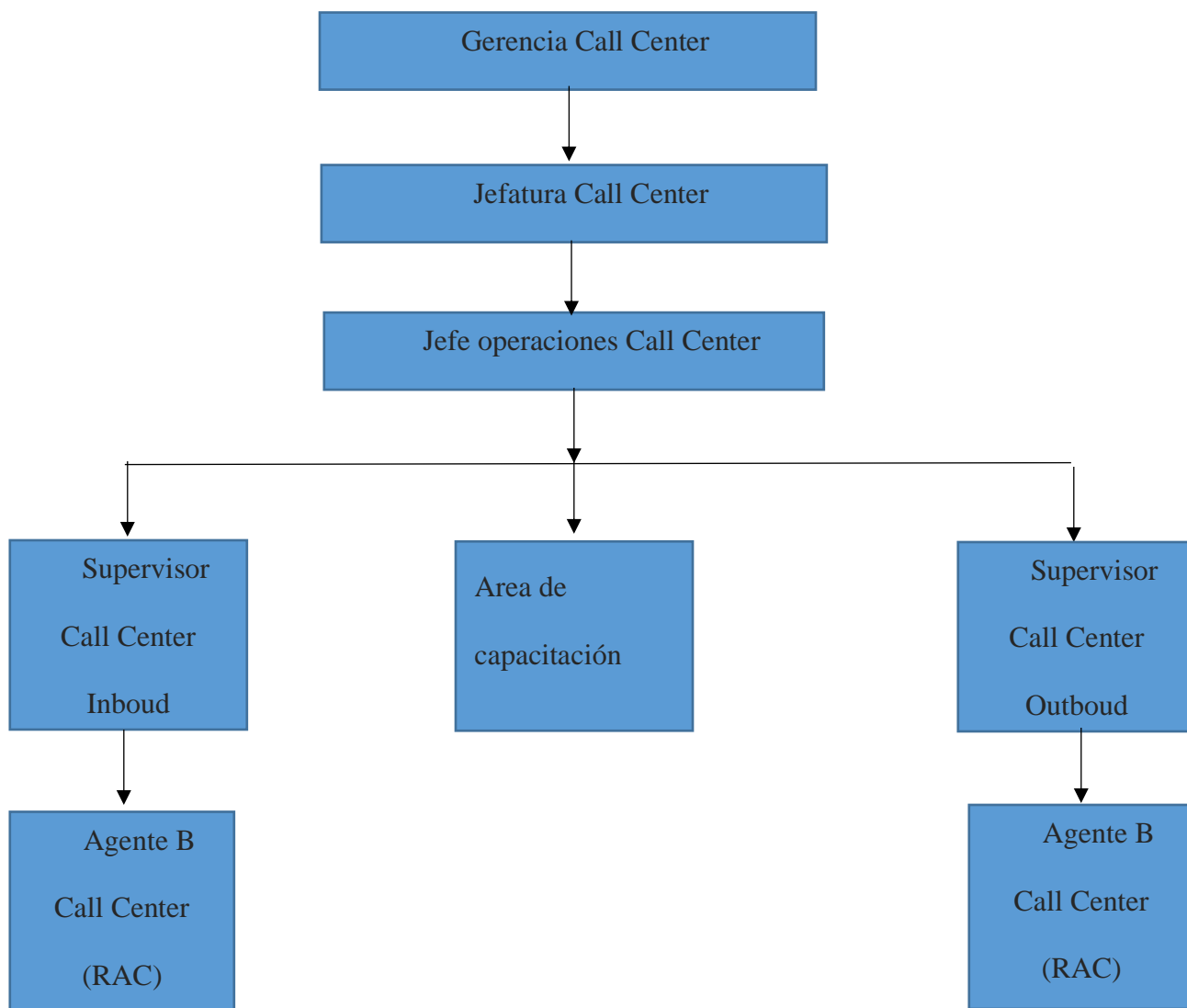
La venta de vehículos se dio lugar en el año de 1954.

TATA Consultancy Services (TCS) se introduce como la primera compañía de servicios de Software en el año de 1968. En 1996 se funda TATA Teleservices Limited en el que se incluye al sector de las telecomunicaciones. (TATA, s.f.)

**MISIÓN:** Ser el único punto de contacto para la atención de problemas, requerimientos, solicitudes reclamos y preguntas constituyéndonos en el primer nivel de soporte para nuestros clientes, proporcionando servicios de Soporte Tecnológico Operativo, orientados al mejoramiento continuo. Ser un aliado tecnológico y estratégico en servicios de atención de llamadas INBOUND y OUTBOUND (TATA, s.f.)

**VISIÓN:** Ser la red global más confiable para los clientes y proveedores, que proporciona valor a través de productos y servicios. Ser un creador de valor responsable de todos nuestros grupos de interés. (Tata International, s.f.)

## Organigrama de la compañía



## **Área Call Center**

En el área de Call Center la organización se encuentra a cargo de la gerencia, quien cuenta con la jefatura de servicios de Call Center y se encuentra a cargo de las jefaturas de operaciones quienes son los responsables de la toma de decisiones para la ejecución de nuevos servicios que se soliciten por parte de Banco Pichincha. Bajo el cargo de la jefatura de operaciones se encuentran las líneas de supervisión que se encargan de entregar el soporte a los agentes telefónicos en cuanto a consultas del servicio se refiere, adicionalmente del cumplimiento de niveles de servicios, tasa de abandonos y cumplimiento de indicadores diarios, se responsabilizan también del control de ausentismo del equipo de trabajo asignado. En esta misma línea se encuentra a cargo el área de Capacitación quienes son los responsables de capacitar a los agentes nuevos que ingresar al servicio y de las capacitaciones que se requieran por parte de las jefaturas hacia los asesores telefónicos.

### **3.3.1 Clima Organizacional**

TATA Consultancy Services trabaja bajo normas de calidad como son IQM y Normas ISO esencialmente, teniendo como resultado un alto nivel de madurez organizacional y fiable en el medio que se desarrolla.

La empresa se preocupa en mantener altamente motivado al personal que labora en las instalaciones, trabajando en su bienestar y desarrollando actividades de inclusión para sus trabajadores, cumpliendo con todos los beneficios de ley y adicional alentando a sus trabajadores a su crecimiento dentro de la institución ya que utiliza la metodología con el sistema IQMS.

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

Dentro de los procesos que se ejecutan por cada una de las áreas se evalúan con la finalidad de que la carga operativa se equitativa para cada uno de los intervinientes optimizando así el tiempo de cada recurso. (Suárez, 2016)

### **3.3.3 Aspectos comerciales**

#### **3.3.3.1 Principales Clientes**

Se consideran principales clientes a personas a las que TATA brinda sus servicios. Para el análisis que se va a realizar se considera a los usuarios/clientes en función del cumplimiento de las actividades del área de Call Center de TATA

En el área de Call Center al finalizar cada una de las llamadas se realiza una encuesta de satisfacción, en la que se puede evaluar la calidad del servicio entregado.

#### **3.3.3.2 Tata y Banco Pichincha**

Banco Pichincha deseaba fortalecer su liderazgo en el sector financiero, mediante el lanzamiento de nuevos productos.

Banco Pichincha necesitaba expandir su cartera y desplegar nuevos servicios. Esto significó modernizar su panorama tecnológico y transformar su sistema bancario central para 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 para Core Banking permitió a Banco Pichincha:

Aumentar la adopción de canales de servicios virtuales de bajo costo para los clientes.

Ampliar la huella en el mercado de micro finanzas.

Lograr mayores volúmenes de ventas e impulsar la rentabilidad.

Ofrezca más productos con mayor segmentación y mejore la retención de clientes.

#### 3.3.3.3 Servicios

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

<p><b>Servicios Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones empresariales, desarrollo, testing, implementación paquetes de SW</li> <li>• Servicios de Aseguramiento de la Calidad</li> <li>• Inteligencia de Negocios – BI</li> <li>• Soluciones Tecnológicas.</li> </ul> 	<p><b>Servicios de Ingeniería e Industria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Ingeniería de Productos y Procesos</li> <li>• Sistemas de Integración</li> <li>• Servicios para Automatización de Plantas</li> <li>• Solución para Manejo y Gestión de Activos</li> </ul> 
<p><b>Soluciones basadas en Activos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos TI</li> <li>• Productos Basados en Servicios</li> </ul> 	<p><b>Infraestructura Tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalización de Infraestructura Tecnológica</li> <li>• Consultoría de Redes e Integración</li> <li>• Soporte e Instalación de Hardware</li> <li>• Gestión de Infraestructura</li> <li>• Servicio de Base de Datos</li> </ul> 
<p><b>Consultoría Integral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría en TI</li> <li>• Consultoría de Negocios</li> <li>• Consultoría en Calidad</li> </ul> 	<p><b>Externalización de Procesos de Negocio -BPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábrica de Operaciones: Procesamiento y soporte</li> <li>• Call Centers &amp; Help Desk</li> <li>• Plataformas basadas en procesos de BPO</li> </ul> 

figura 12 Servicios TCS

### 2.3.3.4 BPO Servicios

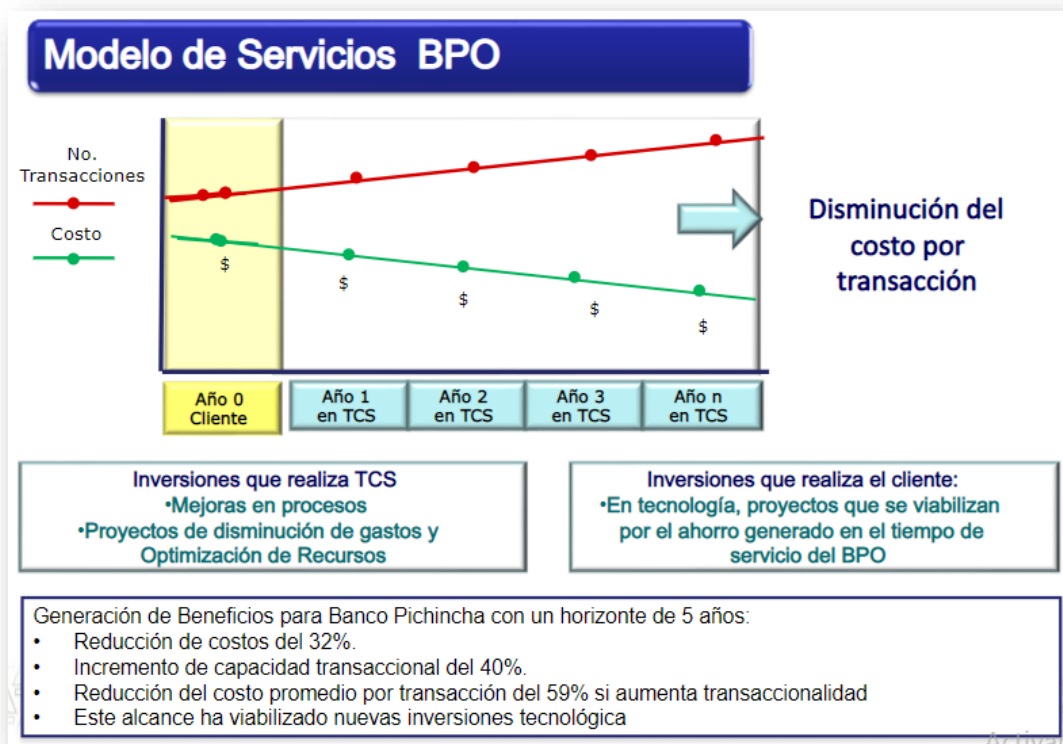


figura 13 Modelo BPO

Business Process Outsourcing (BPO), se define como la Subcontratación de Procesos de Negocios, ya sean estos proveedores internos o externos a la organización o empresa que los contrate, generalmente a menor costos y resultando más eficientes.

### 2.3.3.5 Proveedores

TATA Consultancy Services dedica sus actividades al desarrollo de Software y presta servicios tecnológicos, trabaja de forma estratégica con empresas que sirven de apoyo para la continuidad del servicio, se añade por otro lado la cantidad de trabajadores que posee del cual requiere servicios de seguro privado, empresas de confección de uniformes y de transporte privado, brindando las comodidades posibles a los trabajadores.

### **2.3.3.6 Recurso Humano**

Las estimaciones de los requerimientos realizados por el cliente necesitan del número de personal adecuado para la ejecución de dichas actividades, así como alcanzar los niveles de desempeño adecuados que son tiempo y calidad.

La asignación de personal o estimación considera lo siguiente:

- Recopilar la información de transacciones de datos históricos
- El tiempo promedio de transacción TMO
- El estudio debe ser realizado en cada ocasión en la que se requiera por cambios en el proceso de servicio
- Días efectivos de trabajo en relación al ausentismo
- Horas efectivas de trabajo diario
- Porcentajes de transacciones realizadas
- Tiempo de procesamiento de transacciones
- Distribución del volumen de transacciones de acuerdo a los recursos asignados

Para estas estimaciones se utiliza una herramienta basado en EERLANG

### 2.3.3.7 Estimación recurso humano

Erlang es una unidad de medida en el tráfico de telecomunicaciones.

La fórmula de Erlang 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.

Este cálculo se utiliza para determinar el número de agentes necesarios para los turnos para alcanzar una alta probabilidad de cumplimiento de nivel de servicio

Predicted Service Level	Agents required	Horario 1	Horario 2	Horario 3	Horario 4	Horario 5	Horario 6	Horario 7	Horario 8	Horario 9	Horario 10	Horario 11	Horario 12	Horario 13	Horario 14	Horario 15	Horario 16	Horario 17	Horario 18	Horario 19	Horario 20	Horario 21	Horario 22	Horario 23	Horario 24	Horario 25	PUESTOS	Time slot	Agents available	Incoming call rate (calls per half hour)	Distribución de llamadas
98,3%	3	4	0																								4	00.00-00.30	4	8	8
97,7%	3	4	0																								4	00.30-01.00	4	8	8
98,6%	3	4	0																								4	01.00-01.30	4	7	7
98,6%	3	4	0																								4	01.30-02.00	4	7	7
99,2%	3	4	0																								4	02.00-02.30	4	6	6
99,4%	2	4	0																								4	02.30-03.00	4	6	6
99,8%	2	4	0																								4	03.00-03.30	4	4	4
99,9%	2	4	0																								4	03.30-04.00	4	4	4
99,9%	2	4	0																								4	04.00-04.30	4	4	4
99,9%	2	4	0																								4	04.30-05.00	4	3	3
99,9%	2	4	0																								4	05.00-05.30	4	3	3
99,9%	2	4	0																								4	05.30-06.00	4	4	4
99,6%	2	4	0																								4	06.00-06.30	4	5	5
99,0%	3	4	2																								5	06.30-07.00	5	10	10
99,0%	3	4	2																								5	07.00-07.30	5	9	9
																									239						

figura 14 Calculo ERLANG fuente Call Center TATA

**Agent planner – see at a glance whether you have enough agents for the calls**

239 Required service 80,00  
Target answer 20

PUESTOS	Time slot	Agents available	Incoming call rate (calls per half hour)	Distribución de llamadas	Average call duration (s) por intervalo		Predicted Service Level	Agent required
4	00.00 - 00.30	4	8	8			98,3%	3
4	00.30 - 01.00	4	8	8			97,7%	3
4	01.00 - 01.30	4	7	7			98,6%	3
4	01.30 - 02.00	4	7	7			98,6%	3
4	02.00 - 02.30	4	6	6			99,2%	3
4	02.30 - 03.00	4	6	6			99,4%	2
4	03.00 - 03.30	4	4	4			99,8%	2
4	03.30 - 04.00	4	4	4			99,9%	2
4	04.00 - 04.30	4	4	4			99,9%	2
4	04.30 - 05.00	4	3	3			99,9%	2
4	05.00 - 05.30	4	3	3			99,9%	2
4	05.30 - 06.00	4	4	4			99,9%	2
4	06.00 - 06.30	4	5	5			99,6%	2
6	06.30 - 07.00	5	10	10			99,0%	3
8	07.00 - 07.30	8	25	25			98,6%	6

figura 15 Cálculo ERLANG 2 fuente Call Center TATA

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

- Número de llamadas ingresadas (cuenta en segundos)
- Tiempo de Respuesta, contestación de la comunicación
- Tiempo medio objetivo de respuesta medido en segundos
- Agentes (cuenta)
- Tiempo de llamada sea atendida dentro del nivel de servicio (%).

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

De acuerdo a este cálculo se realizan la distribución de personal necesario por horario e histórico de llamadas o correos electrónicos que se deban atender de acuerdo al máximo entregado por parte del cliente.

### **3.4 Análisis del ambiente interno y externo de Call Center**

#### **3.4.1 Factores internos**

En este tema se analiza los factores que afectan directamente al desempeño de las actividades del Call Center de TATA, la técnica que se va a utilizar es la observación directa de los procesos que ejecutan y la entrevista realizada a los asesores telefónicos, cabe recalcar que también se utilizarán datos referentes a los incumplimientos realizados por los trabajadores en consideración a errores operativos.

#### **3.4.2 Factores Externos**

##### **3.4.2.1 Factor político**

Tata Consultancy Service se constituye en Ecuador el 28 de diciembre de 2006 iniciando sus operaciones en junio de 2007. Su principal actividad es prestar servicios de tecnología, servicio de mantenimiento y desarrollo de software y servicios a procesos administrativos (BPO) a instituciones del sector financiero (López, 2015)

La empresa se encuentra constituida por empresas extranjeras las cuales son TCS inversiones Chile Ltda. E Iberoamérica S.A. de procedencia uruguaya registrando en la Superintendencia de compañías la firma de María Teresa Valeta. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

TATA SOLUTION CENTER S.A. depende de la Superintendencia de Compañías y es parte del sector societario.

En conformidad con su constitución entrega servicios de TI, personería jurídica y patrimonio propio.

La constitución de la empresa se realizó bajo los siguientes aspectos:

(TATA Consultancy Services Limited, 2015) Administración y dirección general mediante accionistas y Gerente General

Donde los accionistas se integran por TCS inversiones Chile con sede en el mismo país y TCS Iberoamérica S.A.

Gerente General como autoridad máxima de la empresa con sede en Ecuador será funcionario de libre nombramiento y remoción por parte de los accionistas en periodos de 2 años

Debido a la actual situación del país TATA SOLUTION CENTER S.A. tiene que acatar rápidamente las disposiciones estatales en cuanto a remuneraciones, impuestos, manejo de procesos acorde lo que se solicite por el ente regulador, siendo el caso la Superintendencia de Compañías. (TATA Consultancy Services Limited, 2015)

#### **3.4.2.2 Factor Social**

Frente al crecimiento actual del sector bancario y empresarial de disponer de forma inmediata de servicios que faciliten sus tracciones en el menor tiempo posible con fiabilidad. Exige que las empresas no busquen únicamente su bienestar sino satisfacer también las necesidades de los usuarios cada vez son más exigentes en servicios, haciendo que las empresas se anticipen a problemas buscando alternativas de servicio.

Siendo una de las principales premisas de TATA el contribuir con sus clientes con la finalidad que los mismos puedan alcanzar sus metas y objetivos de negocio, al proporcionar una innovadora consultoría, soluciones y servicios TI.

TATA al ser una empresa nueva en el tipo de servicios que propone ha venido evolucionando al paso de los años, buscando satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes y durante este proceso convertirse en proveedor de tecnología y servicios de Banco Pichincha, se vio obligada a satisfacer toda exigencia, siendo el área de Call Center quien atravesase un periodo fuerte de contrataciones masivas por la magnitud de las operaciones asignadas, descuidando factores esenciales como lo es salvaguardar la calidad en los procesos internos.



El sector financiero tiene posicionado principalmente a Banco Pichincha como el más grande del Ecuador, por ende, demanda mayor cantidad de servicios exigiendo calidad, por lo que a su vez Banco Pichincha exige de la misma forma a TATA que se entregue un servicio de calidad con una plataforma tecnológica, última generación acorde las necesidades de los clientes.

En el año 2010 el BIESS inicia sus operaciones con TATA, pero por incumplimientos en los plazos acordados para la aprobación de créditos se decidió no renovar el contrato terminando así el servicio entregado por parte de TATA.

La sociedad en general solicita mayor agilidad en los servicios financieros, actualizaciones, servicios innovadores, efectivos y seguros. Banco Pichincha debe velar por el cumplimiento y aseguramiento de estos factores decisivos para el cliente y hace que su proveedor acceda a solventar los mismos.

TATA es una empresa que entrega a la sociedad servicios y productos, dejando bienes por fuera de su negocio. Siendo su responsabilidad con el sector societario orientado a prestar servicios de tecnología de información para lograr que sus clientes alcancen sus objetivos.

Nuestro país Ecuador ha mantenido cambios acelerados en cuanto a servicios tecnológicos se refiere, buscando una mejora continua por medio de tecnologías de la información. La sociedad demanda crecientes servicios de TI, por lo tanto, las organizaciones se ven empujadas a buscar socios estratégicos como lo es TATA con la finalidad de satisfacer las necesidades de los individuos de la sociedad.

En base a lo expresado anteriormente, Ecuador tiene una sociedad que cada día crece en preparación y se familiariza más con la globalización insertándose en un nuevo orden de uso de tecnologías, por sus beneficios, seguridad y comodidad al alcance de su mano.

### 3.4.2.3 Factor Económico

TATA cuenta con un capital propio para su desarrollo que va de la mano con las prestaciones de servicios, ya sean por prestaciones de tecnologías de la información o de consultoría.

Durante estos años se ha mantenido estable en aspectos financieros debido que el sistema bancario no ha sufrido mayores problemas, de lo indicado anteriormente siendo su principal cliente Banco Pichincha.

### 3.4.2.4 Inflación

La inflación es una medida estadística que toma el índice de precios al consumidor que se encuentra en el Área Urbana (IPCU), partiendo de una canasta de bienes y servicios que son demandados por los consumidores.

Al momento que la inflación se propaga, resulta muy dificultoso que se le pueda imputar una causa bien definida.

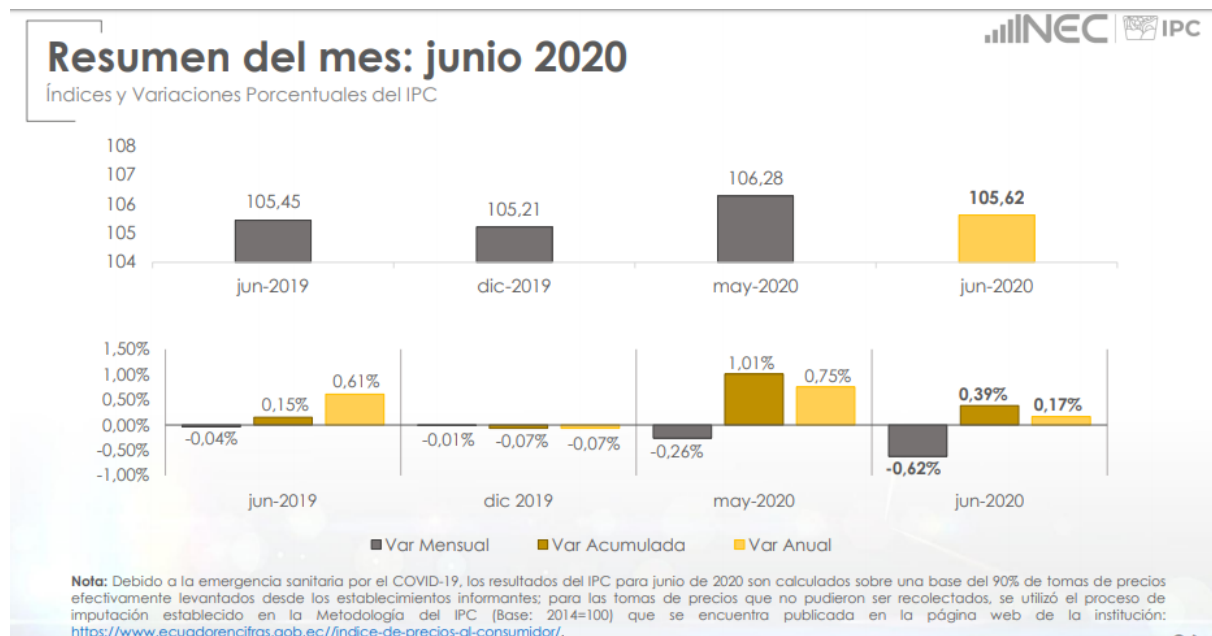


figura 16 Inflación INEC información anual marzo 2018

Los precios en el mercado de bienes y servicios son variables con mayor frecuencia, ya que los productores al buscar su propio beneficio elevan el precio de que van al consumo, sin contar los intermediarios que elevan aún más los valores en el que recae todo el precio al consumidor final. El gobierno realiza controles con respecto a la especulación de artículos de primera necesidad, pero no es suficiente para que se pueda controlar.

#### **3.4.2.5 Factor internacional**

Debido que TATA Solution Center S.A. está constituida acorde las normas vigentes del país, se ve directamente influenciada por las disposiciones que se emitan desde la India, referente a temas administrativos, continuidad del negocio y temas financieros. Cabe mencionar que los trabajadores se ven impactados no solo por cambios en normas estatales sino también por disposiciones desde la sede principal en la india como son cambios en la organización y celebración de algunas de las fiestas propias de la India.

#### **3.4.2.6 Factor legal**

De acuerdo al marco legal en el que se desarrolla TATA es claro el manejo de sus obligaciones y responsabilidades

Realizando un breve análisis del marco jurídico en la forma de administrar el trabajo se pueden observar que se aplica lo establecido en el código de trabajo, que incide directamente en la forma de administrar el talento humano.

Los organismos encargados de este cumplimiento son:

- Ministerio de trabajo
- Dirección y Subdirecciones de Mediación Laboral
- Direcciones Regionales del Trabajo
- Los Juzgados del Trabajo

- Dirección y Subdirecciones de Empleo y RRHH (recursos humanos)

### 3.4.2.7 Factor demográfico

Según (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

En el mes de marzo de 2018 la población en edad de trabajar a nivel nacional es de 12.04 millones de personas a nivel nacional de las cuales 8.2 millones de personas son económicamente activas dando como resultado que únicamente 7.84 millones de personas se encontraron con trabajo fijo acorde los datos realizados en esa fecha

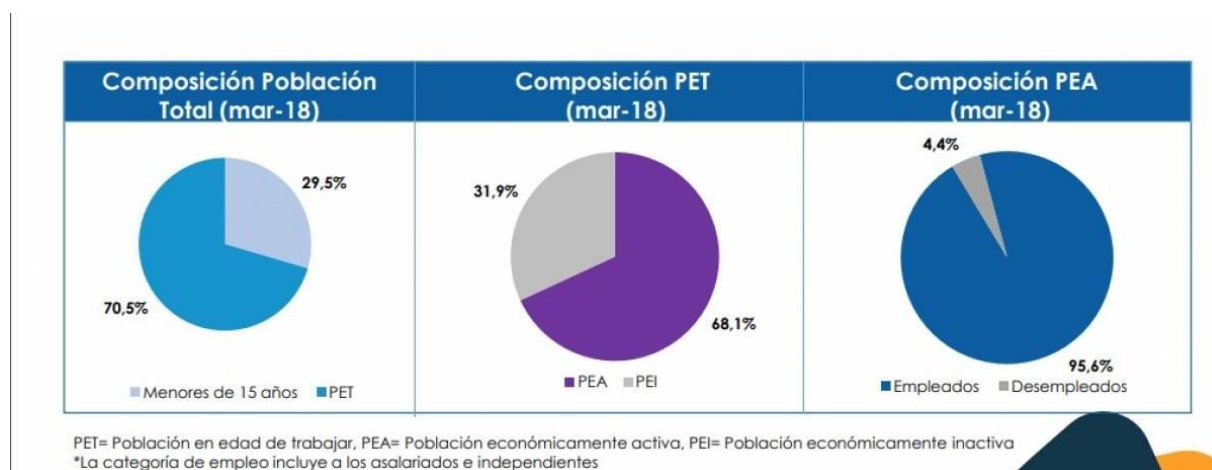
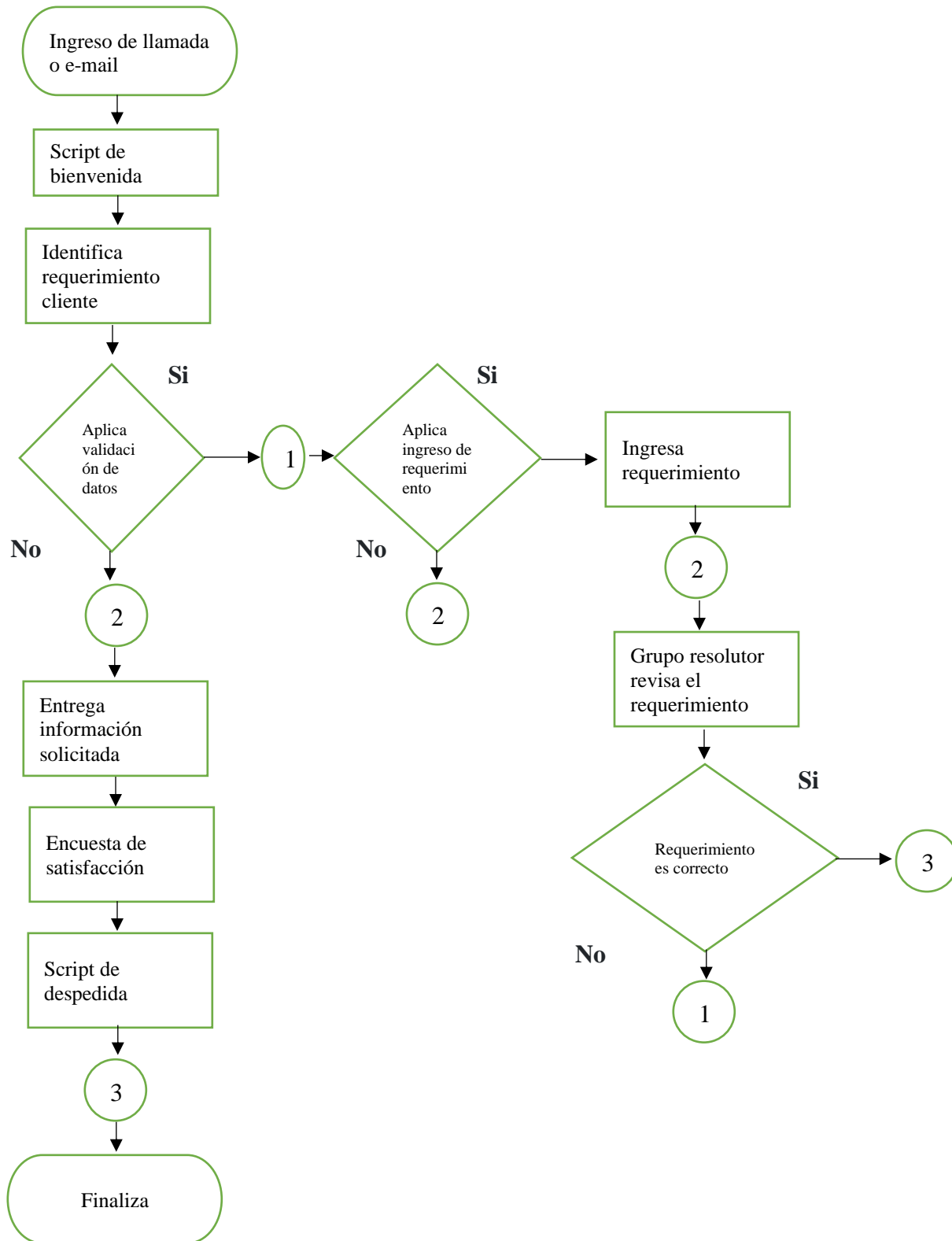


figura 17 Datos INEC

### 3.5 Diagrama de atención al cliente



### 3.6 Análisis de contexto

**Análisis:** Obteniendo la información de los 6 últimos meses se identifica la cantidad de requerimientos devueltos por parte del área resolutoria por ingreso errado de información. Los requerimientos devueltos afectan a los asesores telefónicos en su productividad mensual ya que los llamados de atención incurren en notas bajas de la medición mensual. Incurren en pérdidas económicas ya que el tiempo que demora la solución el cliente puede solicitar el pago de intereses o indemnizaciones por los daños causados. Existen tipos de errores que se consideran críticos y los errores críticos para el negocio siendo el segundo el caso más delicado. El error crítico para el negocio influye que otras áreas puedan cometer errores por el ingreso de información errada desde el inicio ocasionando regularizaciones erradas a cuentas que no corresponden.

Todas estas afectaciones se derivan de una capacitación en la que el manejo de aplicativos no pudo ser ejecutado previamente antes del ingreso a la atención telefónica.

Dentro de los requerimientos solicitados por los clientes se encuentran investigaciones de consumos no reconocidos, transacciones de depósitos no efectivizados mediante cajeros automáticos y el débito de cuentas bancarias para el pago de habilitantes de Banco Pichincha. Los débitos de las cuentas no tienen un proceso de validación adicional en el que se pueda identificar errores con los números de habilitantes ingresados, siendo el caso que se puede debitar el valor de una cuenta bancaria para un habilitante ajeno al cliente que lo solicita.

El proceso de evaluaciones que actualmente se maneja, no se encuentra enfocado a una capacitación hacia el asesor ya que se actúa únicamente cuando existe un error y no de forma anticipada para evitar que exista pérdidas económicas.

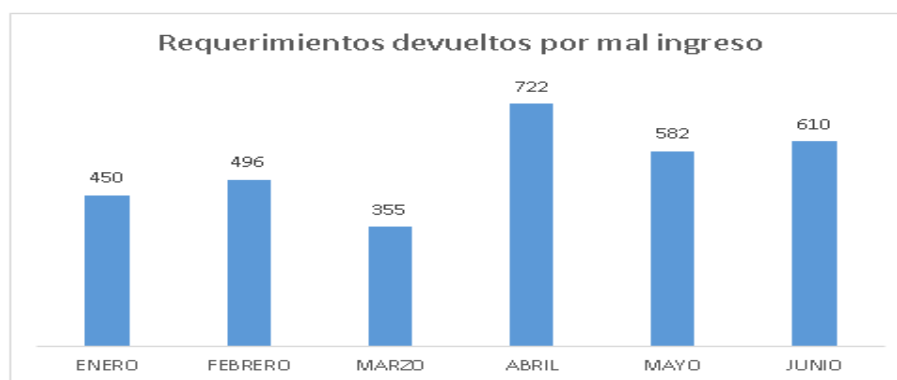
Cabe recalcar que las investigaciones de consumos al tratarse de proceso fraudulentos pueden involucrar valores por la totalidad del cupo de tarjetas de crédito informando de manera oportuna que las tarjetas de mayor categoría gozan de un cupo en promedio de 25000 dólares americanos.

Todo lo que incluye un re proceso ocasiona un malestar al cliente, los periodos de atención se alargan y la respuesta que inicialmente se entregó no se cumplen en los plazos establecidos.

Tabla 11  
*Requerimientos devueltos por errores operativos*

Mes	Resultado
Enero	450
Febrero	496
Marzo	355
Abril	722
Mayo	582
Junio	610
Total	2982

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo, información entregada por Back Operativo Call Center



*figura 18* Evolutivo de requerimientos mal ingresados. Recopilación de error operativo, información entregada por Back Operativo Call Center

Tabla 12  
*Tipo de requerimientos devueltos por error operativo, fuente Back Operativo Call Center*

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Resultado</b>
Quejas	678
Cajeros Automáticos	453
Transacciones Vía Internet	265
Consumos con Tarjeta Xperta	263
Certificados	234
Tarjetas de Crédito /Call Center	210
No Clientes	176
Transacciones No Exitosas	165
Reclamos Inconsistencias CNBs	160
Casos especiales Unidad de Atención al Cliente	56
Tarjetas de Débito	51
Transferencia de Documentos entre Agencias	49
Tarjetas de Crédito	46
Inconsistencias	43
Copias / Documentos	34
Reclamo	21
Copias	18
Tarjetas de Débito /Call Center	15
Requerimiento	10
Tarjetas de Crédito /Corporativas	10



Estados de Cuenta	8
Recaudaciones SRI	6
Cheques Devueltos no Recibidos	3
Fraudes, Estafas y Pérdidas	3
Banca Privada	2
Reclamos de Recaudaciones	2
Requerimientos confirmaciones Bancarias Auditoría Externa	1
<b>Total general</b>	<b>2982</b>

---

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo por tipo, información entregada por Back Operativo Call Center

### **Análisis requerimientos devueltos**

A inicios del año 2020 se implementó la recepción de requerimientos mediante Call Center, de procesos que anteriormente se atendían en balcón de servicios. Cuando un cliente siente que la atención no fue la adecuada por cualquiera de los canales de atención, puede expresar su queja y se ingresa un requerimiento para la evaluación del servicio y búsqueda de correctivos necesarios. El tipo “queja” con mayor número de errores operativos, es un ejemplo del desconocimiento por parte del asesor telefónico, los motivos de devolución que han sido compartidos por parte del Back Operativo y desde las áreas solucionadoras, es la incorrecta categorización del canal que el cliente se siente insatisfecho. Existen las categorías: queja por atención telefónica, atención presencial y quejas por servicios. Los parámetros de ingreso en atención telefónica se dan con el nombre del asesor que tuvo contacto con el cliente, si se desconoce el nombre la queja debe ser ingresada con la opción que el cliente se comunicó, el

error en esta categoría es que el asesor coloca N/A en el campo solicitado y en los documentos de las capacitaciones no se cuenta con información de la instrucción entregada. En los casos de atención presencial se debe ingresar la Agencia con su respectiva codificación, los errores operativos se dan en que el asesor ingresa la dirección, el nombre o únicamente el código, ocasionando la devolución. Las quejas por servicios deben especificar el servicio, si fue por indisponibilidad de aplicaciones, si los cajeros electrónicos no funcionaban o si existe lentitud con el tiempo de ejecución de transacciones. El error frecuente, es el ingreso con información de los tipos anteriores que no cumplen con lo solicitado por el cliente.

En el tipo de cajeros electrónicos los requerimientos tienen tres puntos importantes: Si la comunicación es el mismo día de la transacción, no puede ser ingresada y debe esperar 48 horas para que el valor se puede reversar de forma automática. Si la transacción a superado el tiempo de 48 horas y no se reversa, se debe identificar el tipo de cajero si es propio o de otra entidad y el tercer punto es el más conflictivo, en el monto del requerimiento si es propio se deben colocar los valores de comisión más el monto de la transacción y si es externo únicamente el valor de la transacción y en comentarios detallar los valores adicionales. Los errores más comunes se dan en la identificación de los montos y el tiempo de espera del ingreso, el tiempo de resolución es de 4 a 5 días, esto quiere decir que si el requerimiento se devuelve al cuarto día el cliente ya no cumple su regularización en el tiempo acordado, sino que se duplica el tiempo de espera.

Tabla 13  
*Tipo de requerimiento "Quejas"*

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Quejas</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>118</b>	<b>141</b>	<b>116</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo por tipo, información entregada por Back Operativo Call Center

Cabe recalcar que el mes de junio se recopila la información hasta mediados, se puede determinar que el número de requerimientos devueltos es similar durante el periodo revisado, lo que indica que una retroalimentación individual no es un correctivo porque los errores se repiten de forma constante.

Tabla 14  
*Requerimiento Cajeros Automáticos con error operativo*

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Cajeros Automáticos	96	114	62	52	58	71

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo por tipo, información entregada por Back Operativo Call Center

En los tipos de Transacciones Vía Internet y Consumos con Tarjeta Xperta los errores se dan porque no se respeta el tiempo que se establece el ingreso del requerimiento. Para los dos casos se debe esperar 48 horas después de realizada la transacción para el ingreso respectivo.

Tabla 15  
*Requerimientos devueltos por erro operativo*

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Transacciones						
Vía Internet	22	28	33	92	72	18
Consumos con Tarjeta Xperta	31	33	22	79	36	62

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo por tipo, información entregada por Back Operativo Call Center

Los requerimientos en lo que he centrado la atención, son en primera instancia lo de mayor número de devolución por los grupos resolutorios y que refieren a regularización de valores. Pero existe un tipo que es más delicado y está en crecimiento, se trata de los casos especiales a la unidad de atención al cliente (UAC) que tratan de investigación de consumos y posibles fraudes. Estos requerimientos tienen un tiempo de vigencia en el que el cliente puede ingresar la investigación, si sobrepasa el tiempo acordado los valores ya nos son imputables, dentro del proceso se deben solicitar los respaldos de transacciones a los establecimientos donde se efectuaron los cobros y tienen un tiempo aproximado de entrega de 30 días, el requerimiento el cliente puede ingresar en un tiempo máximo de 60 días calendario, después de identificar el posible fraude. La devolución de este requerimiento ocasiona que el tiempo para su resolución sea menor y si el establecimiento no otorga los respaldos, pero el cliente ingresa en el tiempo correcto, pero a causa de un error operativo vence el plazo, los valores se asumen por el área que ocasiona el error donde se recae en un error crítico o en un error crítico para la operación. Los errores frecuentes se dan debido que las categorías son en consumos locales y consumos internacionales, la identificación del tipo de consumo se refleja en la boleta o número de vale

(número de documento) iniciando con 1 o 2 los consumos locales y con 8 los internacionales pero recaemos en el proceso de capacitación que no existe evaluaciones previas para confirmar que este punto se encuentre claro y adicional que por el número de personas capacitadas no se puede garantizar que todos tengan claro el concepto.

Tabla 16  
*Requerimientos casos especiales, error operativo*

<b>Tipo de reclamo</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Casos especiales						
Unidad de Atención al Cliente	2	4	8	19	16	7

**Fuente:** Recopilación requerimientos con error operativo por tipo, información entregada por Back Operativo Call Center

### 3.7 Análisis FODA:

Tabla 17  
*Análisis FODA factores externos*

Oportunidades (Factores externo)	Amenazas (Factores externo)
Implementación de nuevos servicios telefónicos	Competencia otros proveedores
Ubicación estratégica.	Sitio no es propio de la empresa
Innovación tecnológica.	Mala situación económica del país.
Imagen positiva de Banco Pichincha	Bajo poder adquisitivo.
Buenas políticas de mercado.	Inflación.
Los clientes o usuarios finales entregan respuestas positivas ante nuevas ideas	Costo del servicio para Banco Pichincha
Apoyo del estado para el empleo de personal sin experiencia	Legislación cambiante.
Reducción de agencias a nivel nacional	Automatizaciones de canales de comunicación como Chat Pibot

**Fuente:** realizado por Christian Cevallos

En la empresa TATA específicamente en el área de Call Center uno de los aspectos más relevantes para un mejor desarrollo es intentar reducir los tiempos de procesos con un margen mínimo de error, sin afectar la calidad del servicio entregado al cliente. Por este motivo, en el Call Center de Banco Pichincha, servicio entregado por la empresa TATA, es necesario ejecutar un análisis que permita encontrar la o las causas principales del incremento en el tiempo medio objetivo (TMO), de una manera estadística con la finalidad de llegar a soluciones correctivas que posteriormente se canalizará en base a seguimientos continuos que permitirán su control y previsión para la atención al cliente de una forma adecuada.

Para conocer de forma general el desempeño actual del Call Center, a continuación, se presenta un análisis FODA, con el cuál se pretende dar a conocer sus fortalezas, para tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas de la vigentes en la empresa.

Tabla 18  
*Análisis FODA Call Center*

FACTORES	ANÁLISIS
Fortalezas	Respaldo, financiero. Adaptación al cambio de nuevos procesos Reconocimiento como empresa líder en servicios de Software Liderazgo en el servicio de Call Center respaldado internacionalmente Desarrollo de nuevas aplicaciones y tecnología para el servicio
Oportunidades	Capacidad técnica para implementar nuevos procesos Apertura para la aplicación de nuevas tecnologías Apoyo por parte de las jefaturas para el mejoramiento continuo
Debilidades	Demora en actualización de manuales Falta de coordinación entre áreas de control y capacitación Falta de evaluaciones continuas Falta de documentación de capacitaciones entregadas al RAC Falta de práctica en procesos sensibles Errores en categorización de requerimientos de clientes
Amenazas	Situación económica y política inestable. Precisión de servicio a un solo cliente.

**Fuente:** realizado por Christian Cevallos

### 3.8 Desarrollo propuesta

Se propone la creación de herramientas de simulación para que los asesores puedan realizar prácticas con casos prácticos de los errores frecuentes que se han evidenciado en los datos de requerimientos devueltos.

Se propone la creación de un sistema de evaluación continua que permita certificar el proceso en el cual los asesores telefónicos y de correos electrónicos fueron capacitados, con evidencia documentada por identificación de usuario sin afectar la información del cliente, apegándonos al código interno del trabajo sobre la confidencialidad de la información (sigilo bancario).

Se propone el ingreso de manuales actualizados mediante la intranet del servicio interno para limitar los costos que estos puedan representar para la empresa

Se propone la creación de un nuevo proceso de capacitación mensual a todo el personal que cumpla con 4 horas mínimo mensuales, esto se puede realizar en cursos que se puedan implementar desde la intranet con modelos pre establecidos que se puedan ejecutar en horarios de bajo tráfico de llamadas.

Tabla 19  
*Actividades de propuesta*

Actividades	Área encargada
Entrega de errores frecuentes por ingreso errado de información	Calidad de servicios Banco Pichincha
Desarrollo de simuladores	Mantenimiento aplicaciones TCS
Ingreso de manuales actualizados en intranet	Capacitación
Acompañamientos asesores en errores frecuentes	Supervisión
Revisión de evolutivo en evaluaciones	Jefatura de operaciones Call Center
Casos para evaluaciones con respectivas respuestas	Calidad de servicios Banco Pichincha / Capacitación
Desarrollo de evaluaciones en línea	Mantenimiento aplicaciones TCS
Desarrollo de cursos rápidos	Capacitación

**Fuente:** realizado por Christian Cevallos



## Plan de desarrollo

De acuerdo a los puntos realizados en la propuesta para el mejoramiento en el proceso de capacitación y respetando los puntos de desarrollo se realizarán las estimaciones de las actividades a realizar.

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado
Recopilación de errores frecuentes por asesores telefónicos	Área de capacitación	01/08/2020	15/08/2020	Cerrado
Análisis de errores frecuentes, determinación de error crítico	Área de capacitación	16/08/2020	17/08/2020	Cerrado
Actualización de manuales	Área de capacitación	21/08/2020	24/08/2020	Cerrado
Determinar tiempo por temas de capacitación al personal	Área de capacitación	21/08/2020	24/08/2020	Cerrado
Definición de formatos para seguimiento	jefes de operación Call Center	01/08/2020	03/08/2020	Cerrado
Definición de formatos para evolutivo en evaluaciones	jefes de operación Call Center	07/08/2020	11/08/2020	Cerrado
Definición de modelo de evaluaciones en línea	jefes de operación Call Center	07/08/2020	11/08/2020	Cerrado
Elaboración de banco de preguntas y respuestas	Área de capacitación	27/08/2020	30/08/2020	Abierto
Revisión de banco de preguntas y respuestas	Área de capacitación/jefes de operación Call Center	03/09/2020	05/09/2020	Abierto
Desarrollo de evaluaciones en línea	Mantenimiento aplicaciones	14/08/2020	17/08/2020	Cerrado
Pruebas de evaluaciones en línea	Supervisión Call Center	20/08/2020	23/08/2020	Cerrado
Creación de usuarios en ambiente de Test para simuladores	Mantenimiento aplicaciones	20/08/2020	23/08/2020	Cerrado
Pruebas de ambiente de test simuladores	Supervisión Call Center	27/08/2020	28/08/2020	Cerrado
Desarrollo de cursos prácticos de 30 Minutos	Mantenimiento aplicaciones	03/09/2020	07/09/2020	Abierto
Pruebas de cursos prácticos	Supervisión Call Center	10/09/2020	19/09/2020	Abierto
Revisión de resultados de cursos prácticos	Área de capacitación/jefes de operación Call Center	20/09/2020	21/09/2020	Abierto
Presentación de resultados gerencia	jefes de operación Call Center	25/09/2020	25/09/2020	Abierto

figura 19 Cronograma de actividades propuestas

Las actividades realizadas por parte de las áreas encargadas no representarían costos, debido que se puede determinar tiempo de ejecución y pruebas durante el horario de trabajo. Ya que el equipo de capacitación cuenta con la información base que se encuentra recopilada en las bases de datos, mantenimiento aplicaciones es el área que se encarga de desarrollos y bajo la utilización de software libre como servidores de programación PHP, en un ambiente de Linux no depende de licencias con costo. Adicional el ingreso de intranet propio de TATA no requiere de una ip pública sino de un equipo interno que puede realizar el almacenamiento.

De las propuestas realizadas las evaluaciones en línea tendrían acceso mediante navegador de Chrome, que de entregará los cursos desarrollados de forma aleatoria con una evaluación al final de su lectura, donde se puede evaluar la cantidad de errores críticos y aciertos por las personas evaluadas. De acuerdo a esta estructura la consolidación de datos se realizaría en una base de datos única que permite revisar un historial de evaluaciones, historial del trabajador y lo más importante, certificar que los temas fueron entregados y reforzados de forma preventiva y no al momento de sancionar un error.

Los usuarios que se crearían en un ambiente de “Test” tampoco representan un costo, ya que funcionarían de forma alterna para el ingreso de aplicativos con una base de datos ficticia, este ambiente se realiza antes de la implementación de un proceso, por lo tanto, está desarrollado, se debe entregar el acceso.

En los anexos se propone ciertos formatos para el cumplimiento de la propuesta.

### **3.9 Conclusiones**

Debido que el área de Call Center maneja un alto número de trabajadores en horarios rotativos, dificulta que una capacitación pueda extenderse de forma eficiente a todo el personal en un tiempo corto, por lo que se puede concluir que las capacitaciones para retroalimentar al personal en temas de riesgos y manejo de información confidencial son poco frecuentes.

En la actualidad se trabaja con procesos correctivos y no preventivos, por ello no permiten al área mejorar su gestión con los objetivos planteados inicialmente por el cliente que es Banco Pichincha.

Se identificó que la falta de documentación y el desconocimiento de información clave que se encuentra en las ayudas visuales, hace que el personal no cuente con un material de apoyo objetivo para su gestión diaria.

Al presentarse un cambio en el proceso o procesos que se llevan a cabo diariamente, el tiempo para que sea impartido puede ser extenso por la cantidad de personal trabajando, puede recaer en errores antes que se capacite al personal.

No existe un histórico de evaluaciones ni un esquema que permita conocer el tiempo que se emplea en cada tema de capacitación.

### **3.10 Recomendaciones**

#### **A la Gerencia**

Solicitar apoyo del área de recursos humanos con el propósito que se puedan definir un manual de funciones para el área de capacitación y llevar a cabo una auditoría de procesos vigentes

**Jefaturas de Operaciones Call Center**

Solicitar que las líneas de supervisión se consideren para el proceso de capacitación y evaluación continua, para que se garantice el conocimiento acerca de procesos que puedan variar

**Supervisor Call Center**

Realizar un seguimiento personalizado con los asesores con una cantidad más alta de errores con la finalidad de solicitar apoyo a las áreas de capacitación para mitigar en lo posible errores cometidos por falta de conocimiento

## Bibliografía

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). *Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones*. Carabobo.

©1996-2009 Customer Operations Performance Center Inc. (COPC Inc.). (2009).

*Introducción al Modelo de Gestión de Performance COPC®*. Austin.

Barrios, Y. (31 de julio de 2012). *La Importancia de la Capacitación*. Obtenido de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>

Berger , A. (01 de abril de 1997). *Mejora continua y kaizen: estandarización y diseños organizacionales*. Obtenido de Logotipo esmeralda:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09576069710165792/full/html>

COPC Inc. (2009). *Norma COPC-2000 PSIC*.

Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991).

*METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* . Mexico: McGRAW.

<http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>. (07 de 2016).

<http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>. Obtenido de

<http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>:

<http://www.sfb.es/wp-content/uploads/2016/07/Que-es-un-BPO.pdf>

López Ramírez, R. (09 de 05 de 2018). *KAIZEN. ¿Qué significa?* Obtenido de Visión

Industria: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/kaizen-que-significa>

SALUD, C. D. (2001). *Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales*. Sevilla:

Junta de Andalucía.

Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. México: LIMUSA S.A.

Suárez Barraza , M., & Miguel Dávila, J. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Mexico.

*Tata International*. (s.f.). Obtenido de Tata International: [https://tatainternational.com/about-us/vision-mission-values/?lang=es\\_ES](https://tatainternational.com/about-us/vision-mission-values/?lang=es_ES)

TATA. (s.f.). *TATA.com*. Obtenido de <https://www.tata.com/>

## Anexos

Formato de recopilación de errores y respuestas:

Proceso	Tipo de error	Pregunta	Respuesta A	Respuesta B	Respuesta C	Respuesta D	Respuesta Correcta
REGULARIZACIÓN CAJERO	ERROR CRÍTICO	¿QUÉ TIEMPO SE DEBE ESPERAR PARA EL INGRESO DE REGULARIZACIÓN DE UN CAJERO PROPIO?	EL MISMO DÍA DE LA TRANCCION	24 HORAS DESPUÉS DE LA TRANCCIÓN	48 HORAS DESPUÉS DE LA TRANCCIÓN	72 HORAS DESPUÉS DE LA TRANCCIÓN	48 HORAS DESPUÉS DE LA TRANCCIÓN
INVESTIGACIÓN DE CONSUMO	ERROR CRÍTICO PARA LA OPERACIÓN	¿QUÉ TIEMPO DESPUÉS DE LA TRANSACCIÓN FRAUDULENTO, EL CLIENTE PUEDE RECLAMARLA?	HASTA 10 DÍAS	HASTA 30 DÍAS	NO TIENE LÍMITE DE TIEMPO	HASTA 60 DÍAS	HASTA 60 DÍAS

Propuesta evaluación en línea

### Evaluación en línea

Pregunta 1

Respuesta A Respuesta B Respuesta C Respuesta D Seleccione respuesta

Pregunta 2

Respuesta A Respuesta B Respuesta C Respuesta D Seleccione respuesta

Pregunta 3

Respuesta A Respuesta B Respuesta C Respuesta D Seleccione respuesta

Pregunta 4

Respuesta A Respuesta B Respuesta C Respuesta D Seleccione respuesta

Pregunta 5

Respuesta A Respuesta B Respuesta C Respuesta D Seleccione respuesta

Finalizar evaluación

Calificación

## Formato de evolutivo por RAC

Usuario	Nota evaluación	Aciertos	Errores	Curso	Mes
COCEVALL	4/5	Pregunta 1 Pregunta 3 Pregunta 4 Pregunta 5	Pregunta 2	Ingreso quejas	Enero
COCEVALL	5/5	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3 Pregunta 4 Pregunta 5		Regularizaciones	Febrero
COCEVALL	2/5	Pregunta 3 Pregunta 5	Pregunta 2 Pregunta 4 Pregunta 1	Copia de documentos	Marzo