



**FACULTAD DE POSGRADO**

**TESIS DE POSGRADO**

**“ESTRATEGIA DE MEJORA EN EL SERVICIO AL  
CLIENTE, PARA LAS EMPRESAS DEL  
GRUPO UNIDOS”**

**SUSTENTADO POR:**

**DENIS ADAMIRM MARTÍNEZ  
EDGAR ARNALDO RODRÍGUEZ GARCÍA**

**TEGUCIGALPA, M. D. C., F. M., HONDURAS, C. A.  
ABRIL DE 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**ESTRATEGIA DE MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE,  
PARA LAS EMPRESAS DEL GRUPO UNIDOS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESORES TEMÁTICOS  
JOSÉ ESTRADA  
GUSTAVO ALEXIS MARTÍNEZ**

**MIEMBROS DE TERNA O COMISIÓN EVALUADORA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **ESTRATEGIA DE MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EMPRESAS DEL GRUPO UNIDOS.**

#### **AUTORES:**

Denis Adamirm Martínez  
Edgar Arnaldo Rodríguez García

#### **RESUMEN**

La mejora continua es una estrategia que las empresas deben de implementar como parte de su filosofía, para poder sobrevivir hoy en día, ya que el ambiente empresarial es sumamente cambiante y dinámico, es por ello que nos propusimos la tarea de hacer un estudio sobre la estrategia de mejora en el servicio al cliente por medio del *call center* de las empresas del grupo Unidos, a través de la integración de las demás empresas del mismo. El objetivo del estudio analizar las variables de atención al cliente y efectuar las correcciones pertinentes para la mayor eficiencia y eficacia del nuevo módulo estratégico del *call center* Corporativo. Al desarrollar este proceso, obtendremos un mejor porcentaje de efectividad y tiempos oportunos; optimizando los trabajos de los colaboradores, aumentando la satisfacción total de los clientes al entregar los productos de inmediato.

**Palabras claves:** *Call Center*, Corporativo, Dinámico, Inferencial.



## **GRADUATE FACULTY**

### **STRATEGY FOR IMPROVEMENT IN THE CUSTOMER SERVICE THE COMPANIES OF THE UNITED GROUP**

#### **AUTHORS:**

Denis Adamirm Martínez

Edgar Arnaldo Rodríguez García

#### **ABSTRACT**

Continuous improvement is a strategy that companies must implement as part of their philosophy, in order to survive today, as the business environment is highly changing and dynamic, that is why we set ourselves the task of doing a study on the Strategy of improvement in customer service through the service provided by the call center of the companies of the United group, through the linking of the other companies of the group. The objective of the study is to analyze the variables of customer service and to make the necessary corrections for the greater efficiency and effectiveness of the new strategic module of the Corporativo logistics call center. By implementing this process will result in a better percentage of effectiveness and timelines, optimizing the work of employees, increasing total customer satisfaction by delivering the products on time.

**Key words:** Call Center, Logistic, Corporative, Dynamic, Inferential.

## DEDICATORIA

**Denis Adamirm Martínez**

*A Dios: sobre todo porque sin su  
iluminación y ayuda nada es posible.  
A mi familia y amigos, por el apoyo brindado.  
A mi amada y futura esposa, que me alentó cada  
día para seguir con esta nueva etapa profesional.*

**Edgar Arnaldo Rodríguez García**

*Dedico el logro de esta meta primeramente a Dios;  
ya que de Él provienen todas las bendiciones.  
A mis padres, por ser ese motor que  
inspiran respeto y prestar sus  
consejos de continuar siempre adelante.*

## AGRADECIMIENTO

A nuestros asesores, metodológico y temático:

*Quienes con sus experiencias cada uno en su área, nos tutelaron durante el desarrollo del proyecto de tesis, aportándonos conocimientos valiosos, para el cumplimiento y culminación de dicha investigación.*

A UNITEC:

*Por brindarnos la oportunidad de emprender una nueva etapa de vida y de esta manera adquirir nuevos conocimientos necesarios para desenvolvernos mejor en nuestras vidas personales y profesionales.*

A las autoridades del GRUPO UNIDOS, en especial Empresa A:

*Por permitir la oportunidad de realizar el estudio en dicha institución, accediendo en recopilar y proporcionar información necesaria para la mejora de esta investigación.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema .....	3
1.3.2 Formulación del problema.....	4
1.3.3 Preguntas de investigación .....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general de investigación.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Análisis de la situación actual.....	8
2.1.1 Análisis del macro-entorno.....	8
2.1.2 Análisis del micro-entorno .....	13
2.1.3 Análisis interno .....	18
2.2 Teorías .....	20
2.2.1 Teoría de sustento .....	20
2.2.2 Conceptualización.....	25
2.3 Metodologías aplicadas .....	26
2.3.1 Método Benchmarking .....	27
2.3.2 Metodología de las 5s de la calidad .....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	28
3.1 Congruencia metodológica .....	28
3.1.1 Matriz metodológica.....	28
3.2 Enfoque y métodos.....	31
3.2.1 Enfoque.....	31
3.2.2 Métodos .....	32
3.3 Diseño de la investigación.....	34
3.3.3 Unidad de análisis .....	37

3.3.4	Unidad de respuesta .....	37
3.4	Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados.....	38
3.4.1	Técnicas .....	38
3.4.2	Instrumentos .....	38
3.4.3	Procedimientos .....	39
3.5	Fuentes de información .....	39
3.5.1	Fuentes primarias.....	39
3.5.2	Fuentes secundarias.....	40
3.5.3	Limitaciones .....	41
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>43</b>
4.1	Antecedentes de la empresa.....	43
4.1.1	Descripción histórica .....	43
4.1.2	Productos y servicios .....	44
4.1.3	Proceso actual .....	46
4.4	Método de medición aplicado.....	49
4.2	Resultados y análisis de encuestas.....	53
4.3	Entrevistas.....	68
4.4	Diagrama de Ishikawa positivo .....	80
4.5	Análisis estadístico .....	81
4.6	Propuesta de mejora .....	86
4.6.2	Introducción de la propuesta .....	86
4.6.3	Desarrollo de la propuesta .....	87
4.6.3.1	Errores comunes que pueden afectar el proceso de integración .....	89
4.6.3.2	Indicadores de desempeño.....	90
4.6.3.3	Aumento de valor en el servicio al cliente.....	91
4.6.3.4	Integración en la organización .....	91
4.6.3.5	Procesos de capacitación .....	92
4.6.4	Presupuesto de propuesta .....	93
4.6.5	Análisis Financiero .....	93
4.6.6	Cronogramas de ejecución .....	95
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>97</b>

5.1 Conclusiones .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	99

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Inscripciones de centros de atención de llamadas (Call Center) .....	15
Tabla 2 . Representación porcentual por zona .....	17
Tabla 3. Matriz metodológica .....	29
Tabla 4. Matriz operacional de las variables .....	30
Tabla 5. Variables de la investigación .....	31
Tabla 6. Tabla muestra poblacional .....	37
Tabla 7. Detalle de llamadas en el Call Center .....	50
Tabla 8. Problemas de comunicación entre áreas .....	74
Tabla 9. Análisis sintético de variables comparativas .....	81
Tabla 10. Cantidad de llamadas entrantes .....	81
Tabla 11. Cantidad de llamadas atendidas .....	82
Tabla 12. Cantidad de llamadas perdidas .....	83
Tabla 13. Cantidad de clientes .....	84
Tabla 14. Análisis costo de implementación de la propuesta .....	93
Tabla 15. Análisis costo-beneficio de implementación de la propuesta .....	94
Tabla 16. Análisis costo en subcontratación del servicio de <i>Call Center</i> .....	94
Tabla 17. Calculo de VAN y TIR .....	95
Tabla 18. Cronograma de ejecución .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto negativo) .....	5
Figura 2. Representación porcentual gráfica por zona. ....	17
Figura 3. Diseño de la investigación .....	35
Figura 4. Promedio de llamadas diarias, presentadas, manejadas y perdidas .....	50

Figura 5. Análisis de género. ....	54
Figura 6. Diagrama de análisis de edad. ....	55
Figura 7. Análisis de clientes activos de la empresa. ....	56
Figura 8. Diagrama de consultas frecuentes. ....	57
Figura 9. Diagrama de intentos de llamadas al Call Center. ....	58
Figura 10. Diagrama de atención al llamado. ....	59
Figura 11. Diagrama de calificación de la atención. ....	60
Figura 12. Diagrama de evaluación de canales de distribución y comunicación. ....	62
Figura 13. Calificación de información proporcionada por los canales de atención. ....	64
Figura 14. Diagrama de conocimiento de servicios de empresas del grupo. ....	66
Figura 15. Gráfica de calificación general de la empresa. ....	67
Figura 16. Principales problemas de Empresa A. ....	72
Figura 17. Diagrama estadístico del total de llamadas entrantes atendidas y no atendidas. ....	75
Figura 18. Diagrama de llamadas recibidas áreas de atención. ....	76
Figura 19. Diagrama de llamadas no atendidas por áreas de atención. ....	77
Figura 20. Diagrama de atención al cliente, nivel porcentual. ....	77
Figura 21. Diagrama de beneficios, nivel porcentual. ....	78
Figura 22. Diagrama préstamos, nivel porcentual. ....	79
Figura 23. Diagrama de Ishikawa positivo. ....	80
Figura 24. Comparativa de cantidad de llamadas entrantes, Empresa A y Banco Unidos. ....	82
Figura 25. Comparativo de llamadas atendidas, Empresa A y Banco Unido. ....	83
Figura 26. Comparativo de llamadas perdidas, Empresa A y Banco Unidos. ....	84
Figura 27. Cantidad de clientes, Empresa A y Banco. ....	85
Figura 28. Esquema de migración hacia Call Center Corporativo unificado. ....	92

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Fórmula para el cálculo de la muestra, probabilística aleatoria simple. ....	36
--	----

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo proyecta el planteamiento de la investigación, los antecedentes que fundamentan la misma; identificando la problemática que influyó para efectuar dicha investigación, sus objetivos y finalizando con la justificación donde se demuestra la validez del estudio.

## 1.1 Introducción

Presentamos el estudio sobre la problemática en el servicio al cliente por medio del *Call Center* de las empresas del grupo Unidos, el cual genera quejas de los clientes por retraso y falta de atención en las llamadas. Esto, a su vez, repercute en la insatisfacción de los clientes, y conlleva, un efecto monetario de la empresa. Fue por ello que se decidió realizar dicho estudio en tan honorable institución, y proponer mejoras en las actividades que presentan ineficiencias y problemas por la falta de atención.

El estudio en mención, trata de hacer una estrategia de mejora en el servicio al cliente incorporando un *Call Center* Corporativo para las empresas del grupo Unidos, esto debido a que cada empresa tiene su propio sistema de atención a las llamadas de los clientes, pero siendo estos muy ineficaces y orillados a los problemas que se generan en otras áreas relacionadas de las cuales ellos deben de conocer para poder brindar una solución eficaz y eficiente para todos los clientes externos e internos; tomando como internos a los colaboradores de una y otra de las empresas que conforman el grupo Unidos.

Es por ello que se decidió presentar la iniciativa de crear un *Call Center* Corporativo, en el cual puedan converger personas de diferentes capacidades de las empresas del grupo Unidos, quienes tendrán que compartir información común de sus áreas, para enlazar e innovar que los tiempos de entrega sean más cortos de respuestas favorables y de calidad al cliente final.

## 1.2 Antecedentes del problema

En la actualidad las empresas están experimentando el grado de importancia que tiene el servicio al cliente por medio de *Call Center*, el proceso de servicio a los clientes, no solo como una estrategia competitiva; sino también para mejorar sus actividades, reducir costos, aumentando sus ingresos y lo más importante, para dar un servicio al cliente diferenciado, quienes son el objetivo principal de todas las organizaciones.

Los proyectos "nacen" cuando el cliente, las personas o la organización dispuestos a proporcionar los fondos para satisfacer la necesidad identifican una necesidad. Por ejemplo, para una familia que está creciendo en tamaño, la necesidad quizá sea una casa más amplia, mientras que para una compañía, el problema quizá sea una alta tasa de desperdicios en su proceso de fabricación, que hace que sus costos sean más altos y los tiempos de producción más largos que los de sus competidores. El cliente primero tiene que identificar la necesidad o el problema. (Gido, 1999, p. 30)

En ocasiones el problema se identifica con rapidez, como en el caso de un desastre, como pueden ser un terremoto o una explosión. En otras situaciones, quizá se requieran meses para que el cliente identifique con claridad una necesidad, recopile información sobre el problema y defina ciertos requisitos que tiene que cumplir la persona, el equipo del proyecto o el contratista que solucionará el problema. (Gido, 1999, p. 30)

Se ha demostrado que el *Call Center* en la actualidad, es una herramienta de mucha ayuda e importancia para las grandes organizaciones y empresas para poder vender y brindar a todos sus clientes un servicio de mayor calidad; esto debido a los cambios que la misma sociedad ha determinado. Es primordial destacar que un proceso eficiente de servicio al cliente por medio del *Call Center*, se logra obteniendo la intervención de todas las áreas implicadas, ya que todos los actores forman parte fundamental del proceso y esto puede apoyar a los altos directivos, para la toma de decisiones en momentos cruciales.

### 1.3 Definición del problema

#### 1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente las empresas del grupo Unidos, tienen diferentes formas de brindar servicios del *Call Center*, es decir, cada una lo hace de manera aislada; es por ese motivo que estamos proponiendo la unión de estos servicios, para que todos funcionen en uno y de esa manera pueden reducir costos y eficientar los servicios del *Call Center* a todos los clientes, en vista de que existen muchas quejas de ellos en las diferentes empresas del grupo.

Kerlinger & Lee, (2002), los criterios para plantear adecuadamente un problema de investigación cuantitativa son:

- El problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables.
- El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedad; por ejemplo, ¿Qué efecto?, ¿en qué condiciones...?, ¿cuál es la probabilidad de...?, ¿cómo se relaciona con...?
- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, la factibilidad de observarse en la “realidad única y objetiva”. Por ejemplo, si alguien piensa estudiar cuán sublime es el alma de los adolescentes, está planteando un problema que no puede probarse empíricamente, pues “lo sublime” y “el alma” no son observables. Claro que el ejemplo es extremo, pero nos recuerda que el enfoque cuantitativo trabaja con aspectos observables y medibles de la realidad (p. 38).

### 1.3.2 Formulación del problema

El grupo Unidos, presenta una deficiencia en la atención a los clientes por medio del *Call Center*, ya que los clientes tienen diferentes tipos de consultas sobre sus diferentes productos y/o servicios, provocando insatisfacción y quejas en los clientes, en el momento que se comunican por medio de llamadas telefónicas y que quieren respuestas inmediatas.

¿Será viable hacer más eficiente el servicio al cliente, desde el punto de vista de un *Call Center* corporativo unificado para las de empresas del grupo Unidos?

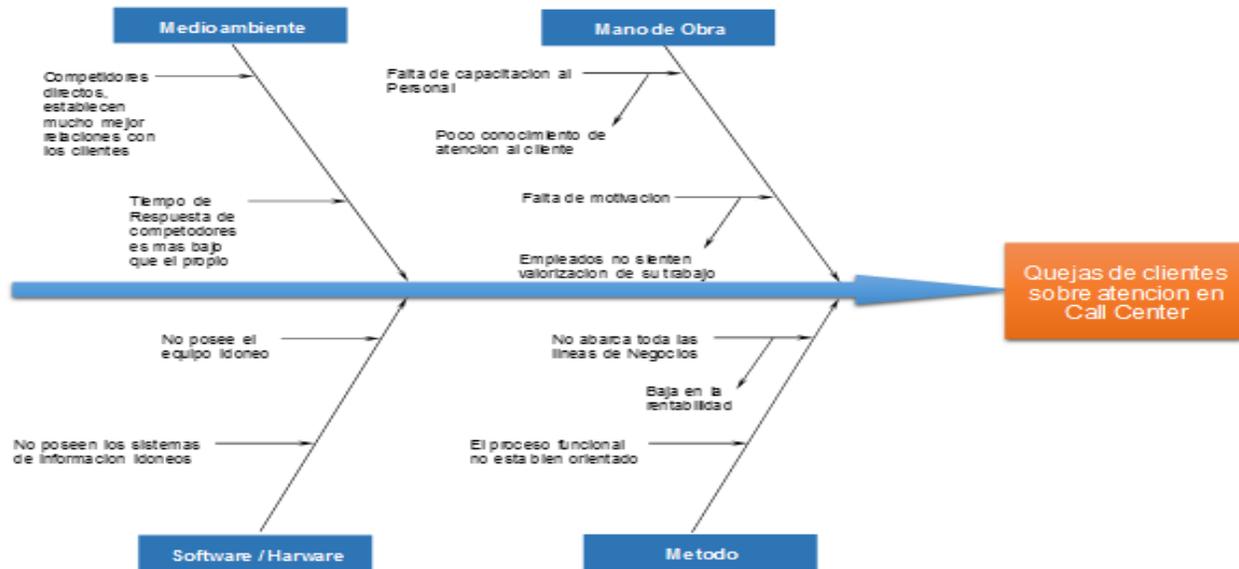
### 1.3.3 Preguntas de investigación

Para evaluar este trabajo de investigación, se plantean las siguientes preguntas:

¿Cuáles serían los aspectos generales que causan el problema y prácticas óptimas para fortalecer el proceso de servicios de un *Call Center* de las empresas del grupo Unidos?

¿Cuáles han sido los factores que han limitado la implementación de un *Call Center*, para las empresas del grupo Unidos?

¿Qué se debe proponer para solucionar la deficiencia del proceso de servicio *Call Center*, como una respuesta para los clientes de las empresas del grupo Unidos?



**Figura 1. Diagrama de Ishikawa (Causa y efecto negativo)**

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general de investigación

Contribuir a eficientar la atención de los clientes de las empresas del grupo Unidos, a través de la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, para garantizar la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos generales que causan el problema de atención al cliente, en los diferentes *Call Center* de las empresas del grupo Unidos.
- Analizar los datos recibidos de las empresas del grupo Unidos para validar cuáles han sido los problemas de mayor impacto en la deficiente atención a los clientes.
- Definir las estrategias a tomar en cuenta, una vez conocidos los problemas del *Call Center* actual.

- Proponer la creación de un *Call Center* Corporativo, que garantice la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios.

### 1.5 Justificación

Debido que el grupo Unidos es una de las empresas líderes en el mercado hondureño, debe estar a la vanguardia en cada una de sus actividades; es por esto que se podría tomar la decisión de efectuar los cambios pertinentes en cuanto al proceso de atención a los clientes por medio del *Call Center* Corporativo. Este es uno de los ejes fundamentales para las organizaciones hoy en día, ya que es la primera línea de respuesta ante las consultas directas que hacen los clientes; en segunda instancia, sirve como herramienta de retroalimentación para las empresas, porque se conocen las consultas de los clientes.

De igual manera, se inició la tarea de desarrollar el estudio sobre la integración de los diferentes *Call Center* que manejan las empresas del grupo Unidos, para que la información sea en primera instancia manejada en una sola institución; y luego se trabaje con personal especializado capacitado, para que genere respuestas exitosas y de gran valor para los clientes. El nuevo departamento en mención tendrá la responsabilidad de proveer y satisfacer a los clientes con una atención personalizada y los orientará en sus consultas.

Beneficios esperados, al implementar un *Call Center* Corporativo integrado:

- Fidelización de clientes.
- Satisfacción de los clientes de las empresas del grupo.
- Fortalecimiento de las empresas de grupo.
- Aumentar la rentabilidad.

- Especialización de empleados.

En referencia a lo anterior, se puede identificar que la justificación de la propuesta va orientada al beneficio recíproco que se reciba por medio de los clientes y de las empresas; sin perder de vista, que también están adheridos a los servicios que proporcionan estas, para aumentar la calidad y eficiencia en los mismos, de igual manera agenciarse mayores ingresos que puedan ser medibles y cuantificables.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo tipifica una sinopsis del soporte teórico de dicha investigación, comenzando con el marco contextual (análisis de la situación actual desde el punto de vista del macro y micro-entorno, finalizando con el análisis interno de la empresa) dando a conocer las teorías que respaldan las variables del tema y la conceptualización de la investigación.

### 2.1 Análisis de la situación actual

#### 2.1.1 Análisis del macro-entorno

Las grandes empresas multinacionales y franquicias a nivel del mundo, optan por invertir en servicios que vayan orientados en la atención al cliente por diferentes métodos, dentro de ellos el *Call Center*, para darle respuesta a todas las consultas y necesidades que tengan los usuarios y con este proceso facilitarlos desde la comodidad de sus hogares, oficinas o lugares de trabajo, para que ellos efectúen todas sus consultas; de igual manera, las empresas de menor escala están tomando acciones encaminadas a mantener un proceso de servicio al cliente, que brinde soporte a las áreas involucradas como son ventas y atención al cliente.

La definición de Call Center, por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Precisar qué es un Call Center va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto, es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. (Mely, 2016, p. 2)

Siempre que se habla de un Call Center, se hace referencia a los centros de atención de llamadas, compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas; el fin de estas llamadas puede ser con diversos objetivos como

por ejemplo, solicitud de información, atención a reclamaciones, solicitud de refinanciamiento de créditos, solicitud de Reserva Laboral, etc. (Mely, 2016, p. 2)

Los Call Center o Centros de Llamado son infraestructuras que ofrecen soporte de operadoras vía telefónica, esto con objeto de prestar servicios integrando aplicaciones de datos y componentes telefónicos. Dada la convergencia de las comunicaciones, el concepto de Call Center se ha ampliado para proveer soporte a medios de contactos tan diversos como fax, correo electrónico, Chat, etc., por ello el término que se está comenzando a emplear es Contact Center (Centros de Contacto). (Mely, 2016, p. 2)

“La logística tiene que ver con la manera en que las empresas obtienen, producen e intercambian materiales y servicios en el lugar apropiado y en las cantidades apropiadas para la actividad adecuada” (John D. Lee H. & Daniel P. 2013).

Pero los call centers tal y como los conocemos son una consecuencia directa de la crisis del petróleo del 1973. Los centros de llamadas supusieron una reducción de los costes de las grandes compañías americanas, ya que podían ahorrarse los alquileres de las oficinas y optimizar el tiempo de trabajo de sus empleados. (Acosta Galvis, 2013)

En España la historia del contact center está íntimamente ligada al boom de la telefonía móvil, primero con Movistar y después con Airtel y Amena. A finales de los 90 y a principios de esta década empleaban a más de 10.000 personas, y además casi todos ellos con una alta formación. La tendencia actual y la de los próximos años es que cada vez más servicios se prestarán desde Sudamérica debido al abaratamiento de costes que ello supone, el salario medio es un tercio del español. (Acosta Galvis, 2013)

La línea del tiempo también nos muestra cómo surge la telefonía y seguidamente como los Call Center comienzan a funcionar y como vienen creciendo durante el paso de los años:

- 1877: Se inventa el teléfono.

- 1924: Se crea Telefónica de España, Operador de Telefonía (Movistar).
- 1962: Primer Call Center del mundo (empresa Ford).
- 1985: Se crea Vodafone, Operador de Telefonía.
- 1988: Se crea France Telecom, ese año se hace el primer enlace transoceánico telefónico. Europa y América son interconectadas por un cable (Acosta Galvis, 2013).
- 1990: Internet / Boom de la Telefonía Móvil en España y en Uruguay es inaugurada la primer zona franca de nombre Zonamérica como Business & Technology Park (Acosta Galvis, 2013).
- 1996: El coste de las llamadas larga distancia desaparece con la creación de la tecnología de voz sobre IP.
- 1999: Aparecen las primeras iniciativas de Call Centers en Uruguay, las empresas de servicios públicos en Uruguay (UTE y Antel) escriben pliegos para futuras licitaciones de servicios de Call Center. A su vez, las empresas privadas uruguayas (Rep. Afap, Bip Bip, Equital, Acodike y Riogas) comienzan a armar sus Call Centers.
- 2002: Crisis en Uruguay, tasas de desempleo rompen tristes records y para abusar de una sociedad que necesita trabajar en lo que sea que sale aparece Tata Consultancy Services, Uruguay le da la bienvenida al Off Shore (Acosta Galvis, 2013).

Históricamente, los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores. (Historia de los Call Center, 2010)

“Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente. Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre” (Historia de los Call Center, 2010).

“El funcionamiento del sistema Corporativo como caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente” (Fonseca & Rivera Moreno, p. 96).

La industria emergente de los Call Centers es un sector dinámico de la economía mundial cuyos empleos se cuentan por millones. En este artículo se muestran la característica Taylorista del proceso de trabajo, las tendencias expansivas de las empresas del telemercado, la concentración del empleo en los jóvenes así como la debilidad de las relaciones laborales en la industria. La conclusión es que las condiciones estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo constituyen el marco del crecimiento de la industria de Call Centers. (Micheli Thiri6n, 2007, p. 49-58)

Referente al p6rrafo anterior, podemos aplicar el t6rmino de la log6stica a los productos y/o servicios que se ofrecen y que los clientes buscan en las empresas del grupo Unidos, para satisfacer sus necesidades y las consultas que se generan y que quieren que sean atendidas.

Hoy en d6a la competitividad de una empresa y su trabajo en las entregas del producto final puede aumentar significativamente a trav6s de un incremento de mejora en la gesti6n de compras y aprovisionamiento de la empresa. En la actualidad la competitividad de una empresa y las entregas de producto y/o servicio final le puede permitir el aumento sustancial a trav6s de un aumento en la calidad de la gesti6n de poder prestar calidad 6ptima en la prestaci6n del mismo, para una mejor gesti6n de las mismas. (Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industrias, 2015)

“Para poder lograrlo es útil hacer uso de guías y herramientas que accedan a la evaluación en forma constante y permanente de su nivel de desempeño en los diferentes cataduras y planos prácticos” (Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industrias, 2015).

Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industrias, (2015) afirma: Para poder hacerlo es necesario utilizar modelos y herramientas que permitan evaluar en forma permanente su nivel de desempeño en diferentes aspectos y áreas funcionales.

Referenciando a la cita anterior, se aprecia que durante esos años la industria de los *Call Center* ha presentado cambios y que en la actualidad ha tomado una cuota de poder muy acelerada debido a que los productos que se vienen ofreciendo son en su mayoría similares o iguales, en ese sentido lo que diferencia es la forma de cómo hacer llegar su producto o servicio de la manera más exitosa y siempre enfocados a prestarle al cliente la mejor alternativa, de modo que haya una satisfacción y una lealtad hacia la empresa.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (Customer Relationship Management) de las empresas, que, sin embargo, considero no se le está sabiendo sacar todas los beneficios que el sistema puede facilitar. (Historia de los Call Center, 2010)

Establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes, definir una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción y ventas y comprometer a las directivas y demás empleados en el mejoramiento de la atención y el servicio todo esto en pro del crecimiento de la empresa. Igualmente, una evaluación del servicio permite que se identifiquen debilidades a fin de proponer

mejoras y permite además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los empleados y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes. (Javier & Adamez, 2015, p. 6)

La evaluación de la calidad del servicio y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes (...) para la empresa objeto de estudio, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas Para determinar cuáles son los servicios que carece (...), se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles los servicios a ofrecer, además debemos tener en cuenta a nuestros competidores más cercanos para poder detectar verdaderas oportunidades y poder ser mejores a la hora de brindar servicios de calidad. (Javier & Adamez, 2015, p. 7)

### 2.1.2 Análisis del micro-entorno

En Honduras hay conocimiento de la entrada de grandes entidades dedicadas a este rubro, en específico de los *Call Center*, es por ello que no hablamos de algo que no es desconocido, si bien el auge de este tipo de empresas es de hace pocos años atrás, han tenido mucho éxito en el mercado hondureño, debido a que emplean a personal de este como base de empleados para sus operaciones de *Call Center*; esto ha tenido un excelente resultado en el mercado hondureño, en las empresas, tales como Sartek, Partner Hero, Grupo Levanter, solo por mencionar las que son franquicias que utilizan personal bilingüe.

El mercado hondureño, ha logrado un gran éxito debido a que la población específicamente en la ciudad de Tegucigalpa, en su mayoría los ciudadanos son angloparlantes; por tanto, este tipo de empresas han sabido explotar muy bien esa ventaja que le ofrecía el país.

La industria de los call centers está bien establecida en Costa Rica y Guatemala, pero es relativamente nueva en Honduras. Sin embargo, la industria hondureña ha mostrado un

crecimiento importante, logrando ubicarse en el tercer puesto en relación con el empleo que crea entre los países de Centroamérica. Este tipo de servicio comenzó en Honduras hace apenas cinco años, pero su ritmo de crecimiento ha permitido la apertura de 25 mil puestos de trabajo entre directos e indirectos, informó Carlos Madero, ministro de Trabajo. (Submitted & Estrada, 2015)

Costa Rica ocupa el primer lugar de la tabla, con una generación de 46 mil empleos, seguido de Guatemala con 35 mil puestos. El Salvador, Panamá y Nicaragua están al final de la lista, con 17 mil, 13 mil, 6 mil puestos, respectivamente. Kathia Yacamán, gerente corporativa de mercadeo de Grupo Karim's en Honduras, explicó que las plazas que tienen que ver exclusivamente con agentes de llamadas cifran 7,000 a nivel nacional. Sin embargo, prevé que al cierre del año se sumen 5,000 más, lo que representaría un crecimiento del 70%. “Esta es una industria nueva en Honduras. Mientras que en países como Costa Rica tienen cerca de 30 años, y en Guatemala, 15 de estar expandiéndose. (Submitted & Estrada, 2015)

“Sin embargo, prevemos que dentro de cinco años el país estará desplazando a los gigantes de los call centers y ubicándose entre las primeras posiciones, pues estos mercados están saturados y los costos de operación son muy altos”, manifestó (Submitted & Estrada, 2015).

Es un tema en incremento, no es de negar que dichas empresas extranjeras han visto con buenos ojos venir e invertir en mano de obra barata y que les asegura muy bien el trabajo; pero, es positivo para el país en vías de desarrollo que haya este tipo de oportunidades, ya que hoy en día uno de los problemas globales son las fuentes de empleo en estos países.

A continuación, presentamos una serie de datos, sobre los *Call Center* que existen en Honduras, este dato contempla solamente empresas que se dedican a este rubro; por tanto se aclara que hoy en día se hallan empresas que manejan sus propios departamentos de *Call Center*, como parte de su estructura dentro de la organización, aquí el detalle:

**Tabla 1. Inscripciones de centros de atención de llamadas (Call Center)**

N°	Operador	Dirección	Municipio	Departamento
1	Administración de call centers, s. A. De c. V.	Mall galerías del valle, 3er nivel	San pedro sula	Cortés
2	Alcance, s. A. De c. V.	Edificio plaza victoria, torre dos quinto nivel, colonia las colinas tegucigalpa	Distrito central	Francisco Morazán
3	Alorica honduras s. A.	Edificio altia business park, torre 3, nivel 3 y 4 san pedro sula	San Pedro Sula	Cortés
4	Centro de contactos latam s. A. De c. V.	Kilómetro 2 bulevar hacia armenta, complejo altia business park	San Pedro Sula	Cortés
5	Axioma empresarial s. A. De c. V.	Colonia alameda, ave. Villeda morales, 7 y 8 calle, edificio sabani, 2do. Piso, local 2 y 3	Distrito central	Francisco Morazán
6	Caribbean innovation technology s. De r. L.	Bulevar del este contiguo ministerio la cosecha	La ceiba	Unidos
7	Collective solutions llc	Guamilito calle 5 y 6 cll 10, avenida norte, casa 32	San Pedro Sula	Cortés
8	Coral bay s. A.	Blv. Río de piedra, entre 22 y 23 calle 2, casa 227	San Pedro Sula	Cortés
9	Imdiappro, s. A. De c.v.	Colonia castaño sur , paseo virgilio zelaya rubí, casa # 2920	Distrito central	Francisco Morazán
10	Información avanzada y sistemas sociedad anonima	Barrio bella vista calle principal casa # 3235	La ceiba	Unidos
11	Innovity solutions		Distrito central	Francisco Morazán
12	Invesment ll contact center, s. A. De c. V.	Colonia lara edificio costa segundo piso, esquina opuesta a aprodesh, contiguo al hospital del torax	Distrito central	Francisco Morazán
13	Inversiones múltiples infinito (i.m.i contact)	Colonia palmira 1era. Calle casa # 704 <sup>a</sup>	Distrito central	Francisco Morazán
14	It servicios de infocomunicación honduras s. A. De c. V.	Colonia luis landa, calle de la cámara de comercio, edificio la concordia, tercer nivel contiguo a fundevi.	Distrito central	Francisco Morazán

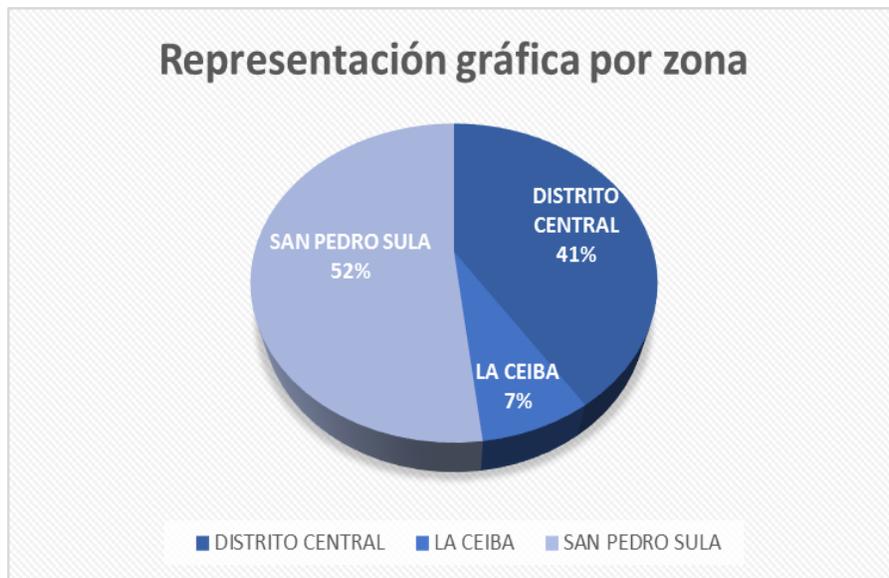
N°	Operador	Dirección	Municipio	Departamento
15	Km2 solutions s. A de c. V.	Km 2, bulevar armenta, no., altia business 1, nivel 3	San Pedro Sula	Cortés
16	Levanter s. A. De c. V.	Zona libre altia business park k bulevar hacia armenta edificio a, nivel 9, sector n.o.		Cortés
17	Office sense s, de r. L.	Edificio yude canahuati, local 4a, avenida circunvalación s. O., contiguo h.s.b.c	San Pedro Sula	Cortés
18	Primeconnections contact solutions honduras s. De r. L.	Edificio versalles 8 calle e, s.o. Avenida circunvalación	San Pedro Sula	Cortés
19	Resuelva de honduras, s. A. De c. V.	Bulevar suyapa, colonia florencia norte, edificio ch, inversiones 5 nivel	Distrito Central	Francisco Morazán
20	Serve5ive honduras, s. De r. L.	Km 2 bulevar armenta, no., altia business park, torre 3, nivel lobby	San Pedro Sula	Cortés
21	Servicios de asistencias s. A. de c. V.	Col. Palmira, paseo república del Perú, casa # 1902	Distrito Central	Francisco Morazán
22	Servicios corporativos e implementación, s. De r. L. De c. V.	Local #13, centro comercial santa mónica, fase iii colonia colombia	San Pedro Sula	Cortés
23	Startek honduras s. A. De c. V.	Km 2, bulevar armenta, no., altia business park, torre 1	San Pedro Sula	Cortés
24	Stream global services honduras s. A.	Altia business park, bulevar armenta km 2 sector n. O.	San Pedro Sula	Cortés
25	Telecomunicaciones cuéntame s. A.	Condominios metrópolis frente a emisoras unidas, torre no.2 oficinas no.7, tega. Honduras.	Distrito Central	Francisco Morazán
26	Teledistribuciones de honduras s. A. De c. V.	Tegucigalpa, francisco morazán	Distrito Central	Francisco Morazán
27	Vips corporation, s. A. De c. V.	Bulevar morazán primera calle 11 avenida 3er piso área comercial del hotel crowne plaza.	San Pedro Sula	Cortés

Fuente: (CONATEL, 2016).

De aquí podemos demostrar los datos que representan estas empresas en las zonas donde están ubicadas y el impacto que conllevan las mismas en dichas direcciones o puntos de referencia.

**Tabla 2 . Representación porcentual por zona**

Ubicaciones	Cuenta de N°	Peso %
DISTRITO CENTRAL	11	41%
LA CEIBA	2	7%
SAN PEDRO SULA	14	52%
Total general	27	100%



**Figura 2. Representación porcentual gráfica por zona.**

Fuente: (CONATEL, 2016).

En consecuencia, estos datos muestran un gran impacto en la población y la cultura, debido a que explotan áreas de trabajo que antes no eran explotadas, por sus diferentes formas de trabajo y viene por concepto de la globalización que tenemos hoy en día. Su impacto es positivo por la generación de empleo que impactan en estas zonas, zonas de alta densidad poblacional en el territorio nacional y que su población tiene bastante problema en la generación de empleo. (La Prensa, 2016)

Yacamán recuerda los inicios del sector y como ha ido avanzando gracias a la oferta bilingüe de San Pedro Sula y Tegucigalpa. “Este ha sido un negocio en ascenso, porque en 2010 empezamos con 50 empleados y ahora ya son más de 5000 empleados solo en Altia”. Yacamán detalló que hay cinco empresas de tercerización interesadas en expandir operaciones en la cuarta torre de Altia que constará de 7 niveles. De estas cinco empresas, tres serían Call Center. Son grandes empresas que van a generar de 500 empleos para arriba. (La Prensa, 2016)

### 2.1.3 Análisis interno

El proceso de servicio de *Call Center* en la actualidad es un tema de suma importancia para todas las empresas; sobre todo, para aquellas que necesitan mantener niveles óptimos y ofrecer a sus clientes una respuesta inmediata de los productos y servicios que estas suministran en las diferentes empresas del grupo Unidos.

La importancia de la satisfacción al cliente. Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes.
2. Conservar los clientes en el largo plazo.
3. Ganar sagacidad en el mercado.
4. Incrementar sus ingresos y ganancias.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren solo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el importe y la oferta de la competencia.

El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos de productos y/o servicios; una entrega rápida, oportuna y precisa; además, un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y soporte técnico en todas sus dimensiones.

Dentro de la información recibida de una de las empresas del grupo podemos mencionar los problemas que se indican a continuación y que tienen un efecto negativo en el servicio de los clientes, siendo:

- No se atienden de forma oportuna las llamadas por atención al cliente.
- Al tener varias llamadas en fila, por transferir una se pierden las demás.
- Las llamadas de retiros son transferidas a Atención al Cliente, pero ellas no tienen programa para ver el estado de la gestión.
- La oficial de planta telefónica ha comunicado los problemas en varias ocasiones.
- Cada llamada recibida tarda de uno a dos minutos, excepto cuando es información de los servicios.
- Les transfieren llamadas que corresponden a personal de San Pedro Sula y de La Ceiba.
- El personal de Servicio al Cliente, no cumple horarios de llamadas al 100%.
- En ocasiones tardan en abrir el programa del *Xlite* o no está accesible.
- En ocasiones no tienen encendido el *Spark* para poder comunicarse.
- Los oficiales de Servicio al Cliente, no comunican al oficial de la planta telefónica cuando se levantan. (Laitano, 2016, p. 5)

Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionarán el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por o que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. (Fonseca & Rivera Moreno, 2008, p. 5)

Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo redituable. Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos. (Fonseca & Rivera Moreno, 2008, p. 5)

Esta sección se enfoca en obtener información y datos fehacientes, acerca del área del *Call Center*, orientados en los servicios a los clientes, sus métodos, herramientas e indicadores aplicados hoy en día y esenciales para la toma de decisiones, de aquellas que brindan mayor eficiencia para el proceso; así como de los reglamentos internacionales y de algunas empresas exitosas a nivel nacional y global. Esta sección se enfatiza en la relación entre el poder y en el proceso del servicio al cliente, por medio del *Call Center* Corporativo, las necesidades y exigencias que tienen los clientes, respecto a los productos y servicios que ofrecen las diferentes empresas del grupo Unidos.

## 2.2 Teorías

### 2.2.1 Teoría de sustento

En este apartado tendrá la oportunidad de conocer los diferentes respaldos teóricos que existen sobre el tema relacionado a la atención en los *Call Center*; una de ellas, es la teoría de colas, tema que ha sido extensamente estudiado y se han hecho diferentes observaciones; de igual manera, exponemos otras teorías a continuación.

## Teoría de colas:

La teoría de colas estudia el comportamiento de los sistemas de atención sujetos a diferentes condiciones de funcionamiento, en que los clientes a veces deben esperar por el servicio. Su aplicabilidad es muy amplia, pues cuantifica el dilema de muchas empresas e instituciones entre la eficacia (dar un buen servicio) y la eficiencia (mantener bajos los costos). (Singer & Donoso, 2008)

La teoría de colas es la rama de la investigación de operaciones que estudia el comportamiento de los sistemas de atención, en que los clientes eventualmente esperan por el servicio. Su fundador es el matemático danés Agner Erlang (1878-1929), quien aplicó en 1909 la teoría de las probabilidades al comportamiento de las conversaciones telefónicas. Este y otros trabajos permitieron comprender y controlar las redes de telefonía, cuyos altos costos obligaban a asignar de manera óptima los componentes electrónicos para mantener los tiempos de espera dentro de estándares aceptables. Actualmente, no obstante el costo del hardware es relativamente bajo, la teoría de colas sigue siendo relevante para las telecomunicaciones. Por ejemplo, orienta la administración de los centros de llamadas (call-centers en inglés), una industria que emplea aproximadamente un 3% de la fuerza laboral de EE.UU. (Koole y Mandelbaum, 2002)

Los modelos de colas apoyan la toma de decisiones del centro de llamados al identificar y relacionar los indicadores de desempeño de interés del administrador (por ejemplo, la capacidad instalada) y los de interés de sus clientes (por ejemplo, el tiempo de espera). Los modelos también ayudan a mejorar la calidad del servicio, estimando e informando al cliente cuánto tiempo debe esperar hasta ser atendido. Salvo cuando el requerimiento de servicio es de extrema urgencia, a veces las personas valoran más la puntualidad que la rapidez. (...). Incluso en el caso de las llamadas a la policía de menor gravedad, los ciudadanos prefieren que se les informe verazmente que el radio patrulla llegará en una hora más, a que se les deje en la incertidumbre y que se les atienda mucho antes de la hora. (Larson, 1987)

La aplicabilidad de la teoría de colas es muy amplia en la administración de las organizaciones, pues el dilema entre la eficacia (dar un buen servicio) y la eficiencia (hacerlo con pocos recursos) es universal. Sin embargo, la formulación de los modelos es con frecuencia crítica. Las variables

y parámetros no siempre tienen una interpretación directa al mundo concreto, haciendo que los modelos pierdan utilidad práctica. (Singer & Donoso, 2008)

La opinión que se forman los clientes acerca del servicio que se les entrega depende de diversos aspectos subjetivos, tales como la capacidad técnica de quienes atienden, la amabilidad del trato, la presentación y la limpieza. Su evaluación depende de la ejecución del servicio y de sus expectativas. (Maister, 1985)

El mal servicio perjudica la reputación de la firma mucho más que el buen servicio la favorece. Mientras los clientes satisfechos le informan a un promedio de cinco personas acerca de su experiencia positiva, los clientes molestos le informan su desagrado a un promedio de 19 personas. (Ittner, 1996)

Una manera de aliviar la molestia del cliente es respetar ciertas normas de justicia, como por ejemplo, que se atienda primero a quienes llevan más tiempo esperando. En el caso de los sistemas de una sola cola, esto implica utilizar la política FIFO (first in first out), es decir, atender en orden de llegada. Para evitar que nadie se adelante, se puede ordenar físicamente a los clientes o se puede utilizar dispensadores que asignan números de atención. (Singer & Donoso, 2008)

“La teoría de colas apoya la gestión de las empresas y organizaciones que atienden público, cuantificando la manera en que se combinan los indicadores de efectividad (calidad del servicio), de eficiencia (uso de recursos) e internos (de diseño del sistema)” (Singer & Donoso, 2008).

Teoría motivacional:

Maslow, (1991) afirma: “Nuestra primera proposición afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría y experimentación consistentes de la motivación” (p.62).

Un cuidadoso estudio de sólo la vida motivacional consciente soslayará con frecuencia muchas cosas que son tanto o incluso más importantes que lo que puede verse en la consciencia. El psicoanálisis ha demostrado a menudo que la relación entre un deseo consciente y el fin inconsciente último que subyace no es directa en absoluto. En realidad, la relación puede ser negativa en la práctica, como una reacción en cadena. Luego, podemos aseverar que una teoría de la motivación sólida no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente. (Maslow, 1991, p. 65)

En cierto sentido, cualquier estado orgánico que se plantee sea el que sea es ya de por sí un estado motivador. Las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, claramente diferenciado de otros acontecimientos del organismo. Una teoría consistente de la motivación debería asumir, por el contrario, que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos en cuestión. (Maslow, 1991, p. 67)

Haciendo referencia a la teoría de Maslow, podemos identificar que de acuerdo al triángulo de las necesidades, es importante hacer énfasis que los individuos también buscan alcanzar la motivación, tal como se menciona en lo antes expuesto; podemos decir que los colaboradores motivados pueden prestar un mejor servicio a los clientes, por dicha razón se determina que si los clientes reciben un servicio de calidad, este consumidor puede regresar y hacer una buena propaganda a la empresa por el servicio de calidad recibida.

En consecuencia, esto representaría un efecto positivo para las empresas, en vista de que cada cliente que recibe un buen servicio puede hacer y/o atraer a más usuarios. Un resultado de esta magnitud conllevaría al aumento de clientes de las instituciones; siendo así, que la compañía va a obtener mayores ingresos de acuerdo al aumento de clientes y esto hace la diferencia en relación a las competencias que existen en el mercado.

Después de exponer las teorías de las colas y de la motivación, también es importante contar con la teoría cognitiva y desarrollo, relacionándolo al conocimiento y al aprendizaje de los colaboradores de las empresas; por lo tanto, se da a conocer de manera más explícita esta teoría, en este trabajo para aplicarlos de acuerdo a los objetivos antes expuestos.

#### Teoría de la cognición y desarrollo:

La cognición y desarrollo en todo caso, al hablar de desarrollo cognitivo estamos considerando y relacionando dos cosas: en primer lugar, obviamente, nos estamos refiriendo a un conjunto de habilidades que tienen que ver, básicamente, con los procesos ligados a la adquisición, organización, retención y uso del conocimiento (cognición). (Gutiérrez Martínez, 2005, p. 6)

Estas habilidades son muy diversas e incluyen tanto las competencias más básicas relativas a la atención, la percepción o la memoria, como a las capacidades intelectuales complejas que subyacen, por ejemplo, al razonamiento, a la producción y comprensión del lenguaje o a la solución de problemas. (Gutiérrez Martínez, 2005, p. 6)

Gutiérrez Martínez, (2005) afirma: “Podemos recoger incluso las habilidades de segundo nivel, relacionadas con la conciencia y control que se tiene sobre los propios recursos cognitivos, es decir, lo que viene designándose como “meta cognición” (p. 6).

La experiencia lógico-matemática se convierte así en la esencial frente a los otros tipos de experiencia que resultarían secundarios. De hecho, Piaget insiste en que tanto la experiencia física directa como las experiencias de aprendizaje mediado (social y culturalmente) sólo tienen influencia dentro de los marcos proporcionados por las estructuras existentes; es decir, son influencias que sólo se aprovechan en la medida en que existan ya estructuras para “asimilarlas”. En este sentido, como ya anunciábamos, pueden facilitar o acelerar el desarrollo intraestadio, pero no intervienen en los desarrollos fundamentales que se producen mediante construcción y equilibración activas. (Gutiérrez Martínez, 2005, p. 6)

Una vez analizado los párrafos que anteceden podemos determinar que esto es necesario para todas las empresas y contar con el personal idóneo para facilitar un servicio de alta calidad y que puedan generar mayores beneficios a las compañías. Sabemos que si estas entidades asumen este tipo de personas, será una garantía que los clientes estarán compensados y que esto generará mayores beneficios a la empresa; por consiguiente, es una satisfacción de los colaboradores, saber que está contribuyendo de manera grata a los resultados esperados por ambas partes.

### 2.2.2 Conceptualización

**Logística:** según Mora (2011): “En un contexto industrial, es el arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir materiales y productos en el lugar apropiado y en cantidades requeridas” (p.11).

**Sistema corporativo:** según Mora (2011): “Planificación y coordinación de los aspectos del movimiento físico de las operaciones en una empresa, de manera tal que el flujo de los materiales, partes y mercancías terminadas se logre de una forma que minimice los costos totales para los niveles de servicio deseados” (p. 11).

**Proceso:** según Maldonado (2011): “puede ser definido como un conjunto de actividades entre sí que, a partir de una a varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (p. 1).

**Teoría de colas:** Erlang (1909) afirma: “Es el estudio matemático de las colas o líneas de espera dentro de un sistema. Esta teoría estudia factores como el tiempo de espera medio en las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsarse” (p. 63).

**La teoría del desarrollo cognoscitivo:** Gutiérrez Martínez, (2005) afirma: “es una teoría sobre la naturaleza y el desarrollo de la inteligencia humana” (p. 6).

**Teoría de la motivación:** Maslow (1991) afirma: “consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene” (p. 62).

**Servicio al cliente:** según Price Water, (2016) “Se define como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio” (p. 1).

**Calidad de servicio:** según Pérez Fdez. de Velasco, (1994) “Es la función de satisfacción de cada una de las necesidades de los clientes cuando se le presta un servicio” (p. 94).

**Calidad requerida:** según Pérez Fdez. de Velasco, (1994) “Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio requerido por el cliente y prestado por quien presta dicho servicio” (p. 94).

**Calidad esperada:** según Pérez Fdez. de Velasco, (1994) “Esta es la satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos en el producto que se vende o el servicio que se presta” (p. 94).

### 2.3 Metodologías aplicadas

A continuación, se detallan las metodologías aplicadas en la investigación:

### 2.3.1 Método Benchmarking

La búsqueda de las mejores prácticas de las mejores prácticas conducen a un rendimiento o desempeño superior tras el mejoramiento de procesos y operaciones, la técnica de este se define como un patrón de medida de referencia, en la cual puede ubicarse en la etapa de verificación donde la empresa revisa que la implementación de los planes brinda los frutos esperados. Se le considera un proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas de una empresa, para compararlo con los competidores más fuertes que existen, es decir, con esas compañías reconocidas por la industria como líderes (Tesis, Uson, s. f., p. 17).

En este sentido se puede ver que se hizo la comparación entre las empresas del mismo grupo, las que se mencionan en el documento, las antes mencionada se realizó entre la empresa A y el Banco Unidos, para poder ver los procesos medir el tipo de servicio prestado y las formas de brindar los servicios.

### 2.3.2 Metodología de las 5s de la calidad

Otra de las metodologías aplicadas fue, las 5s de la calidad, debido a que es una de las metodologías muy utilizadas en el mundo empresarial para elevar los aspectos de calidad en cualquier proceso que se quiera mejorar.

Sacristan, (2005) menciona que las 5s son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por "S"; Seiri (organizar y seleccionar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar), Seiketsu (mantener limpieza), Shitsuke (Rigor en la aplicación de consignas y tareas), y que van todos en la dirección de conseguir el desarrollo de actividades de orden orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas, equipos y la productividad.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Marco metodológico, con el cual se identificará la naturaleza de la investigación, diseño, tipo, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fuentes primarias y secundarias de donde se obtiene la información necesaria para la realización de esta investigación, dando respuesta de forma ordenada y sistemática a las interrogantes planteadas en la tesis desarrollada.

### 3.1 Congruencia metodológica

En este apartado tiene como objetivo relacionar las variables encontradas durante el proceso de investigación y observación de la problemática propuesta para realizar el análisis apropiado a los problemas de deficiencia en la atención al cliente, tomando como punto el *Call Center* Corporativo, definidos en los capítulos anteriores y que conlleva a una mejor comprensión de la situación actual y las necesidades que se quieren suplir.

Después de definir el planteamiento del problema, fue necesario visualizar el modo práctico y concreto de responder a las preguntas de investigación y de esta manera cumplir con los objetivos puntualizados.

#### 3.1.1 Matriz metodológica

Para comenzar a diseñar la investigación definida con respecto a la estrategia de mejora en el proceso de *Call Center* Corporativo de Grupo Unidos, se definen a continuación las variables que intervienen.

A partir de estas variables se desarrolló el estudio, para lo cual se procuró que las mismas tengan un impacto visible en el área de atención a los clientes, desde el punto de vista de *Call Center* Corporativo, proporcionando un servicio de calidad a los clientes del grupo de empresas y que presentaran la congruencia adecuada de acuerdo a los objetivos y preguntas de investigación definidas en el planteamiento del problema, plasmado en la matriz metodológica demostrada a continuación.

**Tabla 3. Matriz metodológica**

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Estrategia de mejora en el servicio al cliente por medio del Call Center Corporativo unificado en las empresas del grupo Unidos	El grupo Unidos, presenta una deficiencia en la atención a los clientes por medio del Call Center, ya que los clientes tienen diferentes tipos de consultas sobre sus diferentes tipos de productos y/o servicios, provocando insatisfacción y quejas en los clientes, en el momento que se comunican por medio de llamadas telefónicas y que quieren respuestas inmediatas.	¿Cuáles serían los aspectos generales que causan el problema y prácticas óptimas para fortalecer el proceso de servicios de un Call Center de las empresas del grupo Unidos?	Contribuir a eficientar la atención de los clientes de las empresas del grupo Unidos, a través de la creación de un Call Center Corporativo integral, para garantizar la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios.	Identificar los aspectos generales que causan el problema de atención al cliente, en los diferentes Call Center de las empresas del grupo Unidos.	Procesos en el servicio	Servicio al cliente por medio Call Center corporativo en las empresas del grupo Unidos
		¿Cuáles han sido los factores que han limitado la implementación de un Call Center Corporativo, unificado para las empresas del grupo Unidos?		Analizar los datos recibidos de las empresas del grupo Unidos para validar cuáles han sido los problemas de mayor impacto en la deficiente atención a los	Calidad en la atención	
		¿Qué se debe proponer para solucionar la deficiencia del proceso de servicio Call Center Corporativo, como una respuesta para los clientes de las empresas del grupo Unidos?		Definir las estrategias a tomar en cuenta una vez conocidos los problemas del <i>Call Center</i> actual.	Tipo de servicio ofrecido	
		Proponer la creación de un <i>Call Center</i> Corporativo integral, que garantice la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios.		Capacidad instalada		

### 3.1.2 Definición operacional de las variables

Para evaluar un proceso eficiente en la atención a los clientes por medio de un *Call Center* Corporativo unificado, se definirán las variables para la investigación y se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Matriz operacional de las variables**

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Categoría	Escala
	Conceptual	Operacional					
Procesos	Secuencia de actividades para la realización de tareas específicas con un tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado.	Forma de hacer una actividad	Operaciones que se realizan en el servicio a los clientes.	Procesos actuales	¿Cuáles son las consultas recurrentes?	Empleados Clientes	1 2
Calidad en la atención	Consiste en la prestación de servicios de tal forma que se aborden los derechos de los clientes.	Calidad	Frecuencia de llamadas recibidas.	Cantidad de llamadas	¿Califique la atención brindada por el personal?	Empleados Clientes	1 2
Tipo de servicio ofrecido	Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.	Conocimiento	Óptimos niveles de atención a los clientes.	Porcentaje	¿Califique la información que recibió por nuestros canales?	Empleados Clientes	1 2
Capacidad instalada	La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular tiene.	Capacidad	Proceso crítico de nueva forma de ofrecer el servicio.	Espacio físico por metro cuadrado	¿Cómo evalúa los canales de distribución?	Empleados Clientes	1
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Categoría	Escala
Servicio al cliente por medio <i>Call Center</i> Corporativo unificado	Persona o conjunto de personas que realiza las faenas de atención a clientes en un centro de llamadas. (Diccionario de la lengua española)	Es el sentido práctico de prestar el servicio.	Niveles óptimos en la atención a los clientes.	Porcentaje	¿Solicitamos una evaluación total de la empresa?	Empleados Clientes	1 2

Como se observa en la tabla 4, la variable dependiente entorno a la investigación se centra en el proceso de servicio al cliente con la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, principalmente de las variables: procesos, calidad en la atención, tipo de servicio ofrecido, capacidad instalada, las cuales se subdividen en niveles relacionados que aseguran el éxito de la

aplicación de las antes mencionadas, tomando en cuenta también las dimensiones su definición operacional, conlleva a los indicadores que se muestran en las encuestas que se aplicaron y que se dieron al momento que fueron contestadas por los clientes.

**Tabla 5. Variables de la investigación**

Dimensiones	Variables Independientes	Variable Dependiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones que se realizan en Call Center</li> <li>• Frecuencia de llamadas</li> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Calidad optima del servicio prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Calidad en la atención</li> <li>• Tipo de Servicio Ofrecido</li> <li>• Capacidad Instalada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center corporativo en las empresas del grupo Unidos</li> </ul>

En la tabla 5 que antecede se definieron las variables dependientes e independientes, describiendo sus dimensiones y concepto general identificando en cada una de ellas las diferentes funciones que desempeñan, tomando en cuenta cuál es la funcionalidad de la variable y cómo se conforman e interfieren entre sí.

### 3.1.3 Hipótesis

A mayor servicio y atención a los clientes, mayor satisfacción de los clientes en el área de *Call Center* Corporativo unificado para las empresas del grupo Unidos.

## 3.2 Enfoque y métodos

### 3.2.1 Enfoque

La investigación se realizó teniendo en cuenta un enfoque mixto; en el cual predomina más el alcance cuantitativo, porque se inició de lo general a lo particular, estudiando diversas

variables independientes mediante las encuestas que se aplicaron a los clientes de las empresas del grupo Unidos.

Según, Hernández, Fernández y Baptista, (2010) “en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto” (p. 6).

Hernández Sampieri, Carlos, & Baptista Lucio, (2010) afirman: “Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen)” (p. 6).

Se utilizó el enfoque **cualitativo**, porque se inició de lo particular a lo general, esto tomando en cuenta las encuestas que se aplicaron a los clientes, y los resultados que se derivaron de las mismas (Hernández Sampieri et al., 2010).

### 3.2.2 Métodos

La investigación se va trazando de acuerdo va transcurriendo el tiempo, en ese periodo de tiempo es donde se debe recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la misma. “**La investigación histórica** relaciona sucesos del pasado con otros acontecimientos de la época o con sucesos actuales” (Salkind, s. f., p. 12).

En la investigación se utilizó el método **descriptivo**, ya que se busca analizar el proceso actual y señalar los beneficios que conlleva si se tiene un transcurso adecuado en el proceso de atención a los clientes por medio de Call Center Corporativo. “Busca especificar propiedades características y rasgos importante de cualquier fenómeno que se analiza describe tendencia de un grupo o población” (Hernández Sampieri et al., 2010).

De igual forma se utilizó el método **explicativo** para expresar la causa raíz del porqué el proceso de compra está fallando, Hernández Sampieri et al., (2010) afirma: “La investigación explicativa pretende a conocer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 83).

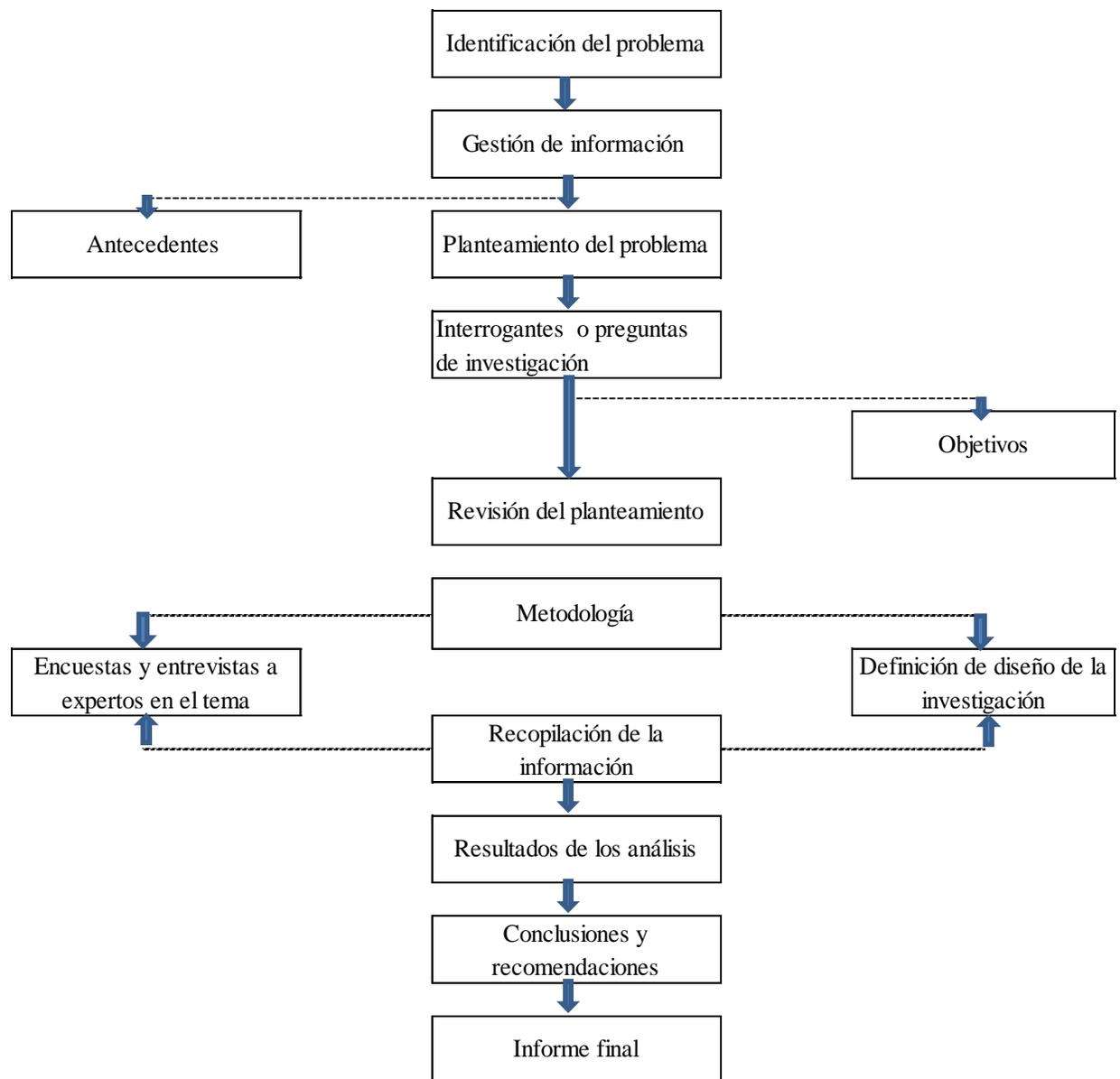
La investigación presenta una hipótesis establecida para probar el supuesto de la investigación, es por ello que una de los métodos de la investigación utilizado es método deductivo, “las hipótesis son el centro, la medula o el eje del **método deductivo** cuantitativo”(Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 92).

Otro método que se utilizó fue el **analítico** ya que al realizar el levantamiento de toda la exploración y examen de todos los componentes del estudio se logró de manera prescrita, lógica y coherente identificar y analizar las posibles causas que están originando la raíz del problema. León & Garrido (2007) afirman: “El método analítico consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o pares componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto” (p. 65).

De igual forma se aplicó el método de **observación** donde se realizaron visitas de campo con el propósito de observar el funcionamiento del proceso actual de Call Center y así establecer mediante un conjunto de datos recopilados cuales son los puntos de mejora para las empresas el grupo Unidos, León & Garrido (2007) definen: “El método de observación es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social tal como son y tienen lugar espontáneamente” (p. 66).

### 3.3 Diseño de la investigación

El esquema mostrado en la siguiente figura, tiene como principal función ejemplificar de forma clara y concisa el diseño de investigación que se utilizó en la Tesis de *Call Center* Corporativo unificado para las empresas del grupo Unidos por medio de las encuestas.



**Figura 3. Diseño de la investigación**

### 3.3.1 Población

La población objeto del presente estudio, estuvo concentrada en la demanda de 1, 250,324 de clientes que llaman y que son atendidos por los colaboradores en el *Call Center* del Banco Unidos.

### 3.3.2 Muestra

El proceso de la muestra fue tomado de la siguiente manera, tomando en cuenta que es una muestra probabilística aleatoria simple.

Como la población fue proporcionada por la empresa, solamente se dispuso realizar el cálculo de la muestra.

Formula tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

#### **Ecuación 1. Fórmula para el cálculo de la muestra, probabilística aleatoria simple**

Fuente: (Torres & Paz, s. f., p. 11)

Dónde:

N = población	1, 250,324
Z <sup>2</sup> *p*q = nivel de confianza	(donde α <sub>c</sub> = 0.5 y z = 1.96) <sup>2</sup>
d <sup>2</sup> = error	3.5%

El nivel de confianza y error es estimado por el encuestador, porque son los parámetros que estima en cuanto al nivel de confianza y error que se quiere obtener en los resultados de la encuesta.

Inicialmente se había estimado un porcentaje de error de 1%, pero el número de encuestas por abarcar era demasiado grande, por lo tanto, se estimó nuevamente el porcentaje de error en un 5%, lo cual es siempre aceptado dentro de los parámetros normales en este tipo de investigación. Según el cálculo, se debían de llenar 384 encuestas para recolectar la muestra, pero se lograron realizar 763 encuestas en total, que se muestra la tabla siguiente:

**Tabla 6. Tabla muestra poblacional**

Unidad de aplicación	Cantidad personas	Encuestas y entrevistas aplicadas
Expertos	2	<b>Entrevistas a:</b> Gerente de operaciones, Gerente de proyectos
Involucrado	1	<b>Entrevista a:</b> Jefe de <i>Call Center</i>
Clientes	763	Encuestas
<b>Total</b>	<b>766</b>	

### 3.3.3 Unidad de análisis

Se tomó como unidad de análisis a Banco Unidos, una de las mayores empresas a nivel nacional y con amplia experiencia en el mercado bancario; este es conformado por una cantidad de nueve empresas del grupo como son: Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa F, Empresa G, Empresa H, Empresa I y el Banco Unidos. Es aquí donde se determinó tomar el estudio piloto que se elaboró en Empresa A Unidos, misma que cuenta con la siguiente estructura: un gerente general, nueve gerencias, cinco sub gerencias, ocho jefaturas y ochenta empleados de base, llegando a atender a más de 120,000 clientes en la cartera que maneja.

Luego de esto se procedió a instalarse de lleno en el Departamento de *Call Center* de Banco Unidos, para implementar la segunda etapa de la investigación, la cual consistió en elaborar una serie de preguntas a través de una encuesta por medio electrónico a los clientes de esta entidad.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

Para el enfoque cuantitativo, como unidad de respuesta se tomó en cuenta las encuestas de preguntas cerradas, aplicadas a los clientes (763 encuestados), para determinar el nivel de satisfacción que existe en la prestación de los servicios de las empresas del grupo en la

investigación. Manteniendo la tendencia de los porcentajes (%) que arrojaron las preguntas de las encuestas realizadas y concluir con la información final, para identificar el punto óptimo y sustentar la propuesta de mejorar en el servicio al cliente por medio de un *Call Center* Corporativo unificado.

Para el enfoque cualitativo, se sostuvieron entrevistas de preguntas abiertas en las que se aplicaron las interrogantes sobre el funcionamiento y el proceso actual de atención al cliente por medio del *Call Center*; la cantidad llamadas recibidas y el conocimiento que se tiene acerca del tema en la realización de las actividades diarias.

### 3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

#### 3.4.1 Técnicas

La técnica predominante ante la investigación fue la encuesta, debido a que el enfoque atiende a la dirección del método mixto, pero con más variables de modo cuantitativo, es por ello que las encuestas sirvieron como herramienta más acorde para sustraer dichos resultados; en vista de que estas son con preguntas cerradas, por tanto, nos permite tener respuestas concretas a lo que se está consultando a los clientes.

#### 3.4.2 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la investigación, fue el cuestionario para la aplicación de la encuesta, utilizando preguntas cerradas a los clientes de una de las empresas del grupo Unidos, con el objetivo de adquirir la información apropiada y concreta con afinidad a la investigación. Igualmente, esta investigación se fundamentó con las entrevistas de preguntas

abiertas que empleamos con los expertos y profesionales que conocen el tema, para presentar la propuesta acorde a las necesidades.

### 3.4.3 Procedimientos

Para la obtención de los datos, se realizaron las entrevistas hacia los actores preponderantes en la ejecución de un proceso de atención al cliente por medio del *Call Center* actual. Al aplicarse las preguntas, estas se orientaron más a la experiencia de los diferentes productos y servicios recibidos por los clientes, al momento de hacer uso de la herramienta antes mencionada; para este proceso en mención se aplicaron encuestas a los clientes.

Con la aplicación de las encuestas de manera electrónica (on-line), se utilizaron preguntas cerradas a los clientes de las empresas del grupo Unidos, de lo cual se logró conocer que tan predominante es la propuesta de la creación del Call Center Corporativo unificado; además, es importante mencionar las entrevistas que también se obtuvieron de los expertos y conocedores del tema.

## 3.5 Fuentes de información

### 3.5.1 Fuentes primarias

La fuente primaria de recolección de datos fue la encuesta dirigida al cliente final, aquel que recibe la atención de parte de los empleados de la empresa y es al cual van dirigidos los esfuerzos de atención, el cual es uno de los aspectos fundamentales dentro de las empresas, en especial a las del grupo Unidos.

Es importante mencionar las diferentes herramientas y documentos que se consultaron para tomar en cuenta estas fuentes primarias de información y que dieron los resultados que se esperaban al momento de plantearse la interrogante y posteriormente la elaboración del trabajo sustentado en esta investigación, los cuales se mencionan a continuación:

- Entrevista a gerente de operaciones
- Entrevista a Gerente de Innovación
- Jefe de *Call Center* actual
- Encargado de empresa A

### 3.5.2 Fuentes secundarias

Es importante mencionar las diferentes herramientas y documentos que se consultaron para tomar en cuenta estas fuentes secundarias de información y que dieron los resultados que se esperaban al momento de plantearse la interrogante y posteriormente la elaboración del trabajo sustentado en esta investigación, los cuales se mencionan a continuación:

- Experiencia de los empleados.
- Competencia de empresas.
- Empresas dedicadas a brindar el servicio de *Call Center*.
- Información documentada sobre el tema en mención.
- Noticias de periódicos oficiales (La Prensa en el 2016, noticia sobre la apertura de tres nuevas empresas de Call Center).
- Tesis (de Fonseca 2008).
- Documentos oficiales gubernamentales (documento del listado de centros de atención de llamadas, ya citados anteriormente).

### 3.5.3 Limitaciones

Dentro de las limitaciones se mencionan sobre varias situaciones que hicieron que la investigación se tornase compleja y difícil; sin embargo, para el logro planteado se tuvo que superar varias barreras, entre ellas se mencionan a continuación:

1. El tiempo: Es uno de los factores principales de las limitaciones de las investigaciones. Este elemento se debe de tomar en cuenta en cualquier exploración que se planee realizar; ya que de aquí depende el resultado de la misma. En este proceso en particular, se puede decir que el periodo de tiempo corto, interviene en contra al hacer este tipo de estudio.  
Resultado: aun con el tiempo limitado que se brinda para este proceso se logró obtener buenos resultados y lograr el desarrollo de la investigación.
2. Protocolo de papeleo: La empresa en la que decidimos hacer la investigación, tomó en consideración el manejo de información y aun así, por el alto grado de confidencialidad, los ejecutivos nos otorgaron la autorización para recabar la misma, la cual presenta en este trabajo de la manera más explícita.  
Resultado: esta se presenta por la burocracia y confidencialidad de algunos procedimientos a seguir dentro de la organización, pero se logró presentar todo los requerimientos solicitados, para poder sustraer datos importantes para la investigación.
3. Reuniones: Se elaboró la logística para las reuniones con los colaboradores de las diferentes áreas en las que se requería la información, siendo una limitante el tiempo para recolectar esta información, debido a que este personal ya tiene definido los procesos de trabajo y responsabilidades, aun así, se logró el acercamiento y por consiguiente, la se obtuvo de la información.

Resultados: fue difícil converger en reuniones, por las agendas que manejan los diferentes expertos, pero se logró consensuar y agendar espacios, para aplicar entrevistas y obtener datos importantes de sustento a la investigación.

4. Tiempo de respuesta de los encuestados: Para este ítem pudimos experimentar problemas de tiempo de respuesta de los clientes, en vista de se enviaron las encuestas de manera electrónica y estas no fueron contestadas en el periodo que se esperaba para completar la muestra; de igual manera, el tiempo que considerábamos apropiado para poder contestar una encuesta, era de aproximadamente cinco minutos.

Resultados: al final se logró obtener los datos de las encuestas implementadas a los clientes y lo más importante fue que logro sobrepasar la muestra establecida.

5. Resistencia al cambio: La resistencia al cambio está presente en toda actividad que trae consigo nuevas ideas; siempre existen fuerzas que están en contra y esta, habitualmente es por desconocimiento de lo que se quiere lograr.

Resultados: a pesar de la resistencia siempre hubo anuencia a escuchar las nuevas ideas que quieren lograr con este nuevo proyecto.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Resultado y análisis, el siguiente capítulo cubre todos los resultados y en él se analizan los mismos, correspondientes a las mejoras de la estrategia de servicio al cliente, por medio de un *Call Center* Corporativo unificado, utilizando las herramientas y técnicas de análisis propuestas en el capítulo III.

### 4.1 Antecedentes de la empresa

#### 4.1.1 Descripción histórica

Banco Unidos, fundado el 10 de febrero de 1913 en la ciudad de La Ceiba, Unidos es una institución privada genuinamente hondureña. Con más de un siglo de existencia, Banco Unidos se ha caracterizado por su liderazgo en el sistema financiero hondureño, ofreciendo productos de calidad internacional a través de la red de servicio más amplia del país. (Unidos, 2015, p. 1)

Banco Unidos es reconocido como una organización dinámica con productos de avanzada atendidos por nuestras áreas: Banca de Empresas, Banca de Personas y Pyme: A través de nuestra Banca de Empresas brindamos servicio a las medianas y grandes empresas del país ofreciéndoles las más novedosas líneas de crédito, asegurando sus inversiones. A través de diversos servicios bancarios a la vez administramos el pago de salario de sus empleados y manejamos sus cuentas por cobrar. (Unidos, 2016)

Banca Pyme pone a disposición de sus clientes las mejores soluciones financieras y la experiencia de sus ejecutivos para brindarle el impulso que las pequeñas y medianas empresas necesitan para desarrollarse en el mercado. Nuestra Banca de Personas atiende las necesidades individuales de nuestros clientes de forma ágil y personalizada tratando de ser innovadores y ofreciendo la más amplia y completa gama de productos crediticios, de ahorro e inversión en nuestro país. Somos pioneros en ofrecer a nuestros clientes tecnología de punta mediante nuestra banca online [www.bancatlan.hn](http://www.bancatlan.hn) que le permitirá realizar sus transacciones bancarias sin contratiempos ni demoras en un ambiente virtual completamente amigable y seguro en la comodidad de su hogar o en cualquier parte del mundo donde se encuentre. (Unidos, 2016)

#### 4.1.2 Productos y servicios

##### Banca de personas

- Ahorro e inversión
- Tarjetas de crédito y débito
- Internacional
- Vivienda
- Vida digital
- Banca seguros
- Remesas familiares
- Créditos
- Otros servicios:
  - Ventas de Recargas
  - Pago de matrícula UNAH
  - Régimen de Aportaciones Privadas (RAP)
  - Pago de IMPREMA e INJUPEMP
  - Venta de auténticas y Timbres
  - Pago de servicios Públicos
  - Registro de Armas
  - Colegiaturas y Membrecías
  - Cajas de Seguridad
  - Boleto Express
  - Matrícula de Vehículos
  - Pasaporte Electrónico

## Banca de Empresas

- Atención Banca Empresas (ABE)
- Ahorro e Inversión
- Productos Crediticios
- Productos Cash Management
- Productos Internacionales

## Banca PYME

- Asesoría
- Capacitación
- Red de clientes
- Eventos y Promociones
- Información y Otros
- Productos y Servicios
- Herramientas
- Contacto

## Banca Fiduciaria

- Fideicomiso Educativo
- Fideicomiso Testamentario
- Fideicomiso con Base en Póliza de Seguros
- Fideicomiso de Planeación Patrimonial

## Servicios

- Red de agencias
- Autobancos
- Red de Cajeros ATM
- Bonos Banco Unido
- Museo Virtual
- Bancos Corresponsables

#### 4.1.3 Proceso actual

##### **Descripción de proceso actual**

La empresa actualmente posee un *Call Center*, en cual se pueden consultar ciertos productos, tales como: Gestión de canales alternos (7), Tarjetas de crédito (15), Remesas (7), Mercadeo (27), Video llamadas (4), Monitoreo (11), Autorizaciones (14). El número nos hace referencia a los colaboradores que están en cada una de las áreas aquí nombradas.

En total podemos contar con 85 colaboradores, distribuidas en las diferentes áreas del Departamento de *Call Center*, donde ya existe un trabajo estandarizado para cada persona en el área designada para las líneas de negocios que ellos les brindan en este servicio.

Gestión de canales alternos: Esta área brinda apoyo a líneas especializadas de soporte, uno de los ejemplos claros es con la línea de negocio de agentes bancarios, los cuales han sido una estrategia de cobertura que ha dado mucho resultado y un buen repunte en la cobertura regional del país.

Línea especializada que atiende: Líneas AOL Personal.

Tarjetas de crédito: Se ofrece apoyo a todas las consultas que los clientes solicitan en el tema de referencia.

Línea especializada que atiende: BLK Black MC, CRP Corporativa TC, TCB Tarjetas de crédito.

Remesas: Es uno de los procesos de mayor crecimiento y es un tema de mucho cuidado ya que es muy variable y sensible a cambios; es por ello, que también las empresas que juegan con este tipo de información deben de conocer muchos detalles de este servicio, tanto porque estas conllevan a relacionarse con terceros (remesadores), por tanto, el proceso genera así cuestiones de políticas ya establecidas.

Línea especializada que atiende: REM Remesas.

Mercadeo: Esta área se encarga de introducir los productos actuales y nuevos al mercado, por lo que podemos decir que genera estrategias para hacer dichas tareas, como labores de televenta de los productos.

Líneas especializadas que atiende: AOL Unidos online, CTC Contac Center, Especial TC, TMK telemarketing.

Video llamadas: Es un novedoso sistema implementado para las nuevas tecnologías, sabemos que hoy en día hay que ir de la mano con ello, porque se puede quedar en obsolescencia en las tendencias de la tecnología; por ende, se efectuó la estrategia de tecnología avanzada y con este tipo de servicio prestar una esmerada atención personalizada y eficaz a nuestros clientes.

Línea especializada que atiende: Video.

Monitoreo: Siempre buscando obtener mejores resultados, es por ello que esta área trabaja detalladamente dando especial atención a lo que consulta el cliente; por lo tanto, se monitorea la entrada de las consultas, para una retroalimentación objetiva de los procesos de trabajo y como se aborda el ingreso de las mismas.

Líneas especializadas que atiende: AUT Autorizaciones, CA Canales Alternos, TCB Tarjetas de Crédito, CRP Corporativa TC, BLK Black MC, ABA Unidos, POS Unidos.

Autorizaciones: Se encarga de dar visto bueno a procesos que necesitan una validación supervisada; de igual manera, autoriza las reversiones de transacciones de agentes bancarios.

Línea especializada que atiende: ABA Unidos, AUT Autorizaciones, POS Unidos.

### **Distribución de planta**

Actualmente la planta está distribuida de la siguiente forma: Gestión de canales alternos (7), Tarjetas de crédito (15), Remesas (7), Mercadeo (27), Video llamadas (4), Monitoreo (11), Autorizaciones (14), los mismos están distribuidos en la figura que se presenta a continuación:

### **Maquinaria y equipo**

Las Comunicaciones con telefonía de marca Cisco, forman parte de una solución integrada que incluye infraestructura de red, seguridad, movilidad, productos de administración de red, servicios de *tipolifecycle*, opciones flexibles de implementación y administración, además de aplicaciones de comunicaciones de terceros.

Los componentes principales de Comunicaciones telefónicas de Cisco son:

- Telefonía IP o *Software* de procesamiento de llamadas o Teléfonos y terminales.

## **Análisis del personal**

De acuerdo a lo observado se puede mencionar que el personal que actualmente trabaja en las actividades de servicio al cliente en el *Call Center*, es personal joven con mucha actitud y que actualmente están cursando educación superior; esto último no es inconveniente, todo lo contrario se puede decir que estos talentos humanos aplican los conocimientos adquiridos durante sus clases diarias, en la atención al cliente presentando lo mejor de sí mismos.

Se considera que es necesario capacitar a este personal, en diferentes áreas, como ser inteligencia emocional, para manejar situaciones complejas con usuarios complicados, de modo a reaccionar negativamente y que pueda afectar a la empresa, en no resolverle un problema para evitar el retiro de ese cliente.

### 4.4 Método de medición aplicado

De acuerdo a lo observado en las visitas realizadas a las instalaciones de *Call Center* se pudo observar que el mismo sistema (CRM) es un programa completo, en el cual se puede verificar la medición de la forma de prestar el servicio al cliente; cantidad de llamadas entrantes y atendidas y, por consiguiente las que se perdieron por motivos diversos. Por ejemplo, se puede decir que todos los colaboradores están atendiendo una llamada de los clientes; que un turno se encuentra en su hora de almuerzo; o cualquier otra situación que se presente en el momento que están ingresando las llamadas de los usuarios por las diferentes consultas.

Para validar la cantidad de llamadas que se recibieron o que se presentaron, en el análisis que realizamos, de detallan de la manera siguiente:

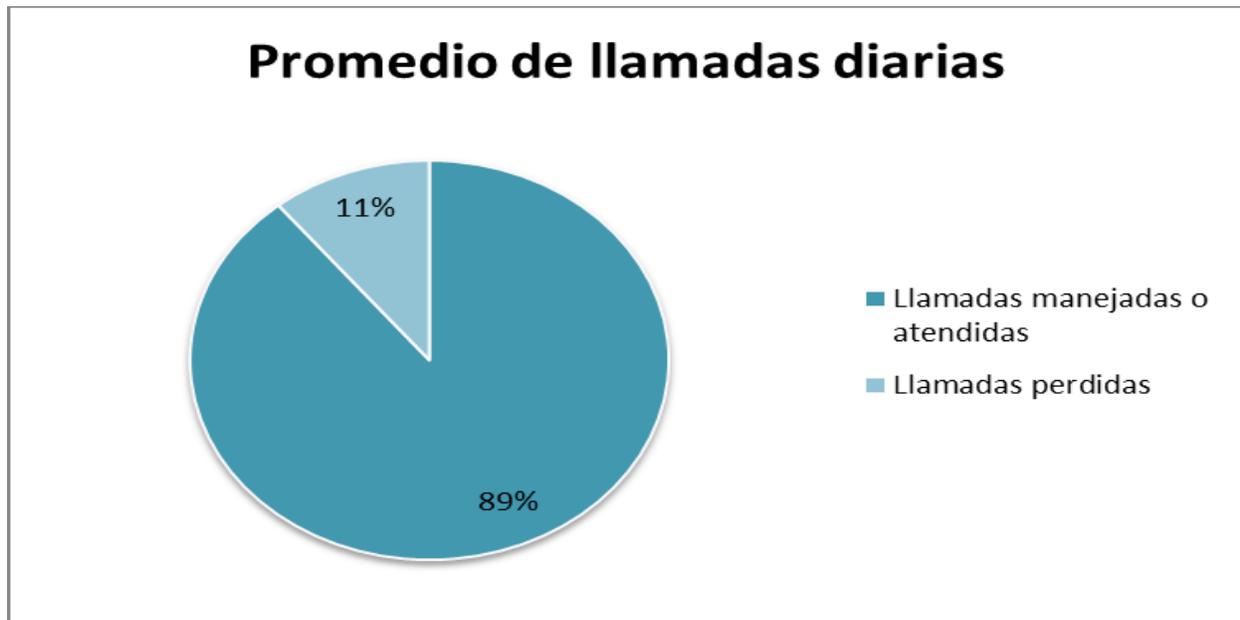
- Llamadas presentadas o entrantes: 841,790

- Llamadas manejadas o atendidas: 750,332
- Llamadas abandonadas o perdidas: 91,458

**Tabla 7. Detalle de llamadas en el Call Center**

Descripción	Cantidad anual	Promedio mensual	Promedio diario
Llamadas presentadas o entrantes	841,790	70149	2338
Llamadas manejadas o atendidos	750,332	62528	2084
llamadas perdidas	91,458	7622	254

En este sentido el detalle es una información anual, en la cual se aprecia en proporción mensual y de la misma manera, se puede verificar el promedio de llamadas diarias, tal como lo muestra la tabla 7.



**Figura 4. Promedio de llamadas diarias, presentadas, manejadas y perdidas**

Tal como se muestra en la figura 7, se puede determinar la cantidad promedio que se reciben a diario; la cantidad de las mismas que se atienden y por consiguiente, la cantidad de llamadas abandonadas o perdidas, según se refleja en dicha gráfica.

### **Justificación del método**

La estrategia fue propuesta de crear un *Call Center* corporativo unificado, por lo tanto, se requería de la retroalimentación del cliente, para conocer si está bien atendido en el *Call Center* actual y también si en el mismo puede obtener información de las otras líneas de negocio y/o servicios existentes en las empresas del grupo.

En consecuencia, se decidió obtener dicha información a través de una encuesta de satisfacción al cliente, siendo este hoy día un punto fundamental para cualquier empresa. Por consiguiente, el no mantener observado este tema constantemente, puede conducir un desplome en productividad y rentabilidad de la compañía.

Horovitz (2006) afirma: “Los sistemas y procesos para la resolución óptima de las quejas de los clientes se encuentran entre las mejores oportunidades de inversión disponible en el servicio de atención al cliente” (p. 85).

Apuntamos nuestra estrategia a la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, porque creemos que este es mucho más conveniente para las empresas del grupo; entre tanto, se solucionarían las deficiencias de atención al cliente en estas y coadyuvaría a fortalecer las operaciones de las empresas, dejando a un lado este tema y enfocándose más en sus líneas de negocios.

“Centralizar una empresa que durante su existencia se había desarrollado en la descentralización, pero [...] se consideró necesario ante la situación de la empresa. Los gerentes siempre buscan la mejor combinación de control vertical y colaboración horizontal, centralización y descentralización” (Daft, 2011, p. 94).

Puntos que se quiere revisar en el *Call Center* Corporativo unificado, para obtener efectividad:

Objetivos específicos de la investigación:

- Mejorar la eficiencia del *Call Center* Corporativo unificado.
- Incrementar la satisfacción del cliente.

Estrategia de inversión:

- Facilitar medios más eficientes para la interacción con los clientes.

Resultados para el cliente:

- Transacciones de clientes más cómodas, pero haciendo uso eficiente de los canales establecidos.

Beneficios esperados:

- Más clientes.
- Incrementos de ventas por líneas de productos.

## 4.2 Resultados y análisis de encuestas

**Clientes (763):** Establecer el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y/o productos ofrecidos, la elevación de atención y el tiempo de respuesta al momento de la entrega de los servicios y/o productos (llamadas).

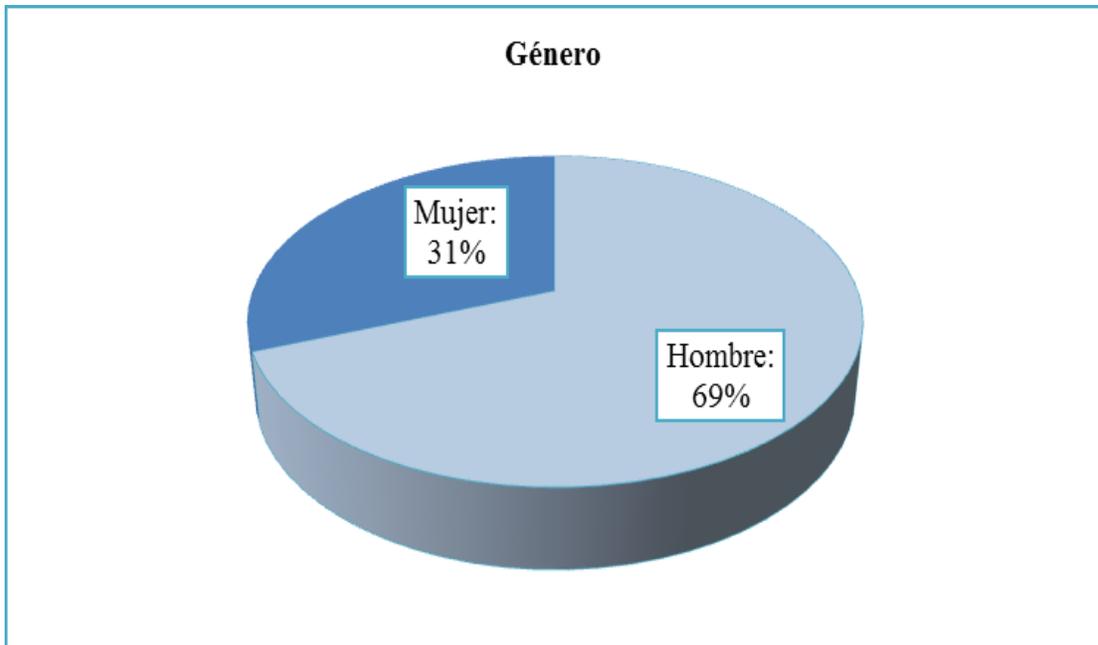
Para el enfoque cuantitativo se realizaron encuestas a los clientes que hacen uso del servicio de llamadas por medio del *Call Center*, con el objetivo de obtener primicia en la retroalimentación sobre su experiencia en el servicio recibido y demás aspectos que deben tomarse en cuenta para el problema que se investigó.

La encuesta se implementó a los clientes mediante el correo en forma virtual; una encuesta corta de once preguntas, para conocer inicialmente desde lo general hasta las preguntas referentes al desarrollo de la investigación.

Los correos fueron facilitados por la empresa a la que se le elaboró la investigación, después de una larga formalidad y protocolo de notas de confidencialidad, como un acuerdo de entendimiento entre las partes en el cuidado de la información; y una vez dada la autorización, se procedió a la implementación de la encuesta.

### 1. ¿Género?

El objetivo de la primera interrogante, es conocer el género más cercano a la empresa. Se sabe que es muy importante conocer las necesidades de los clientes, y una vez identificadas las mismas en cada género, difieren porque estas son distintas.

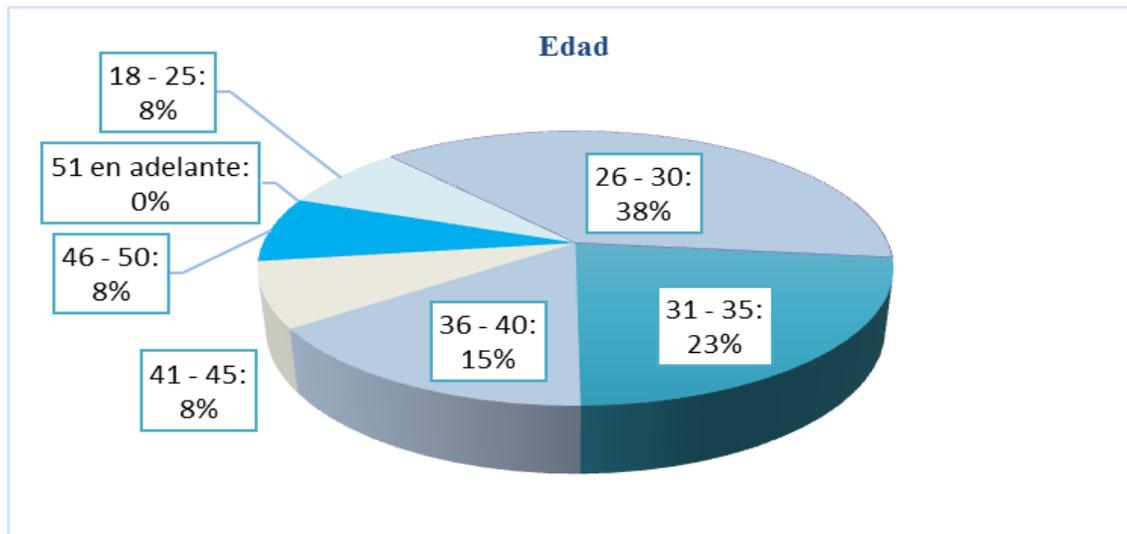


**Figura 5. Análisis de género.**

A partir de la figura siete, en los datos encontrados se observa que se dispusieron a responder más personas del género masculino con un 69%, que personas del género femenino, que solo respondieron en un 31%. El apunte se pudo ver afectado por la base de datos adquirida de la empresa; pero, haciendo un análisis exhaustivo acerca de esta consulta, ayuda mucho a comprender el abordaje de ciertos productos que se quieran implementar en el mercado.

## **2. ¿Edad?**

El objetivo de esta pregunta, es conocer la edad de las personas económicamente activas allegadas a la empresa y que forman parte de la cartera de clientes.

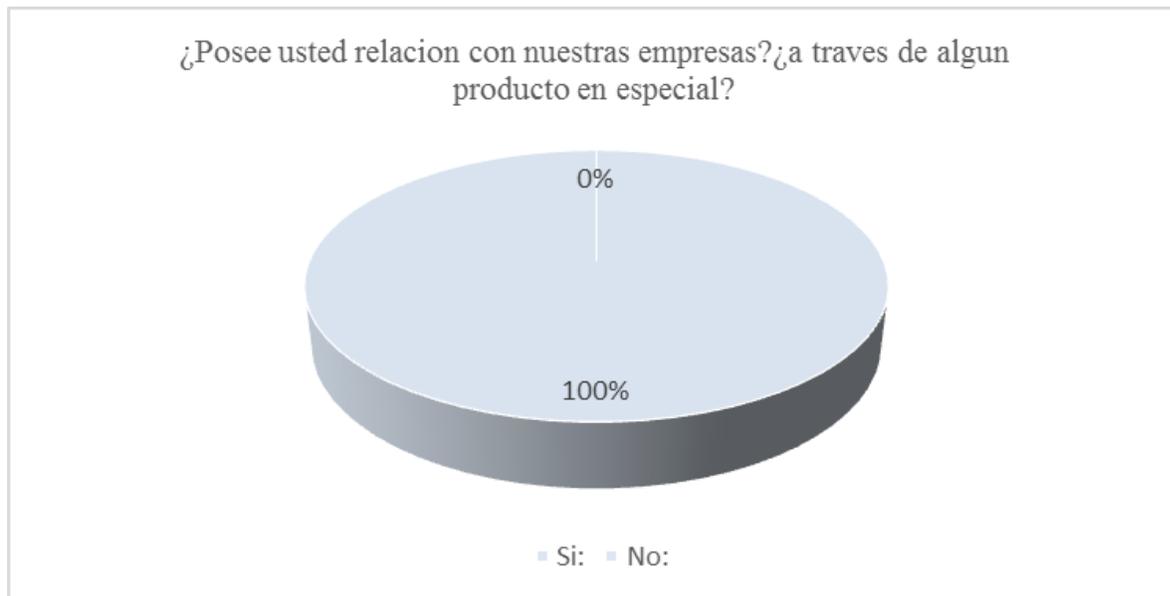


**Figura 6. Diagrama de análisis de edad.**

Como se planteó en el objetivo de la pregunta, es conocer la edad de los personas económicamente activa que están dentro de la cartera de clientes que tiene actualmente la empresa. Este análisis, sirve para saber las edades de las personas que están utilizando los canales de comunicación; tanto en servicio de *Call Center*, como en los servicios *web*, esto ayuda porque se puede comprender mejor el pensar de los clientes de la empresa, los rangos de edades pueden proporcionar el entendimiento que tienen los clientes acerca de los canales de atención que se le está brindando, el rango de edad 26-30 años, es donde predomina el 38.5%, el cual es un dato interesante, porque ayuda a reconocer que las personas en este rango de edad, son las que se puede decir que están en la cúspide de su carrera y hacen uso efectivo del poder comercial.

### **3. ¿Posee usted relación con nuestras empresas? ¿a través de algún producto en especial?**

El objetivo de esta pregunta, es conocer si la base de información obtenida de la empresa, es inicialmente correcta y así establecer que sí se está aplicando la encuesta a los clientes activos de la empresa.



**Figura 7. Análisis de clientes activos de la empresa.**

Al observar la figura 9, podemos ver en detalle que la base aplicada fue 100% certera a los clientes de la empresa, esto ayuda porque se conoce con seguridad que la opinión brindada en la encuesta fue a las personas relacionadas con los productos de la misma; la evidencia de trabajar con los actuales correos electrónicos, ayudó a estar conectado con el cliente y saber de las necesidades que ellos puedan dar a conocer.

#### **4. ¿Cuáles son las consultas más recurrentes?**

El objetivo de esta pregunta, es conocer que línea de negocios o productos es la que presenta una mayor demanda de atención en los clientes, los cuales fueron encuestados y para lo cual las empresas deben de prestar atención.

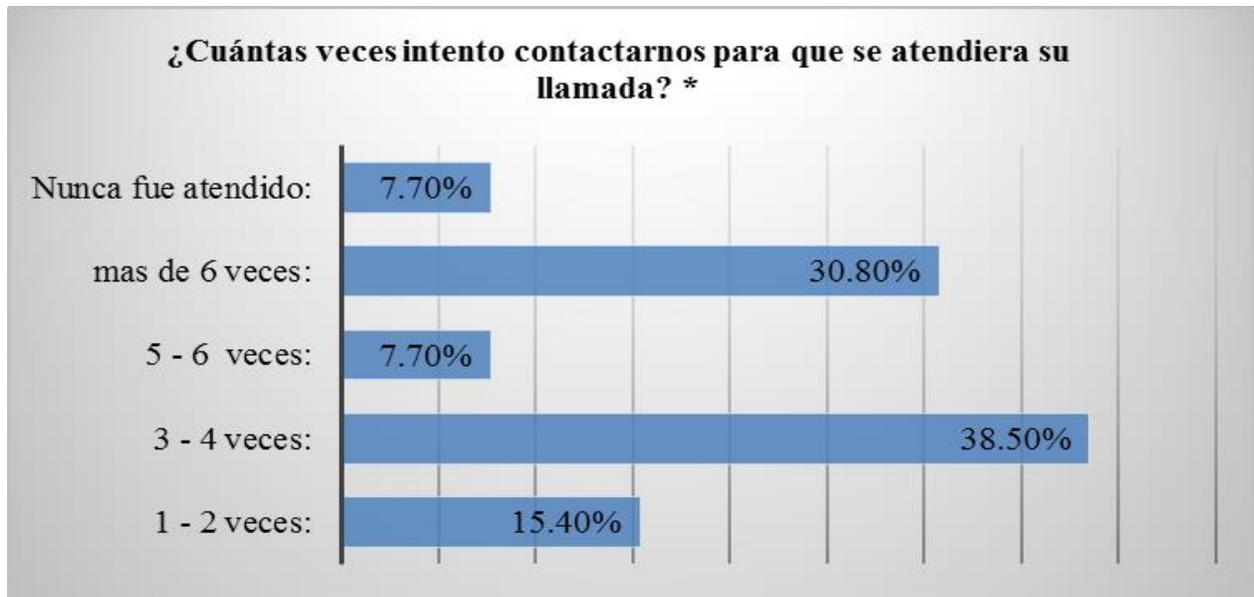


**Figura 8. Diagrama de consultas frecuentes.**

De acuerdo a la observación de la figura 10, se visualiza que las dos consultas con más porcentaje de respuesta fueron las consultas a tarjetas de crédito con un 53.8% y la consulta de información general con un 69.2%. Estos porcentajes relevantes se deben mantener en observación, ya que una mejora sustancial en alguna de estas referencias consultadas, generará un índice positivo dentro de los indicadores de desempeño, siempre teniendo presente de no dejar de lado las demás consultas, porque aunque su porcentaje de respuesta es menos, no dejan de ser importantes para la empresa.

### **5. ¿Cuántas veces intentó contactarnos para que se atendiera su llamada?**

El objetivo de esta pregunta, es conocer el intento de llamada de los clientes al *Call Center* actual; el establecer la medida de este ratio, es de vital importancia para no causar molestia a los clientes.



**Figura 9. Diagrama de intentos de llamadas al Call Center.**

La figura 11, nos muestra en detalle la acción de los clientes, al tratar de comunicarse con el *Call Center*; en mayor incidencia está presente en el rango de 3-4 veces, que incide porcentualmente en 38.5%, lo cual no es bueno, pero es aceptable. Lo preocupante es en la incidencia que se observa en el rango de más de seis veces, el cual tiene un índice porcentual de 30.8%, lo cual es muy alto, para este tipo de respuesta. Claramente tiene repercusiones negativas en cuanto se logra atender el llamado, porque el cliente ya está molesto por los intentos de llamados fallidos anteriormente; por otra parte, es una oportunidad de mejorar en un 30.8% si se atienden esas llamadas desde un inicio.

**6. ¿La persona que le atendió el llamado, dio su nombre y se dispuso a resolver su consulta?**

El objetivo de la pregunta es saber si la persona que atiende la llamada tiene la capacidad de atender cordialmente al cliente.

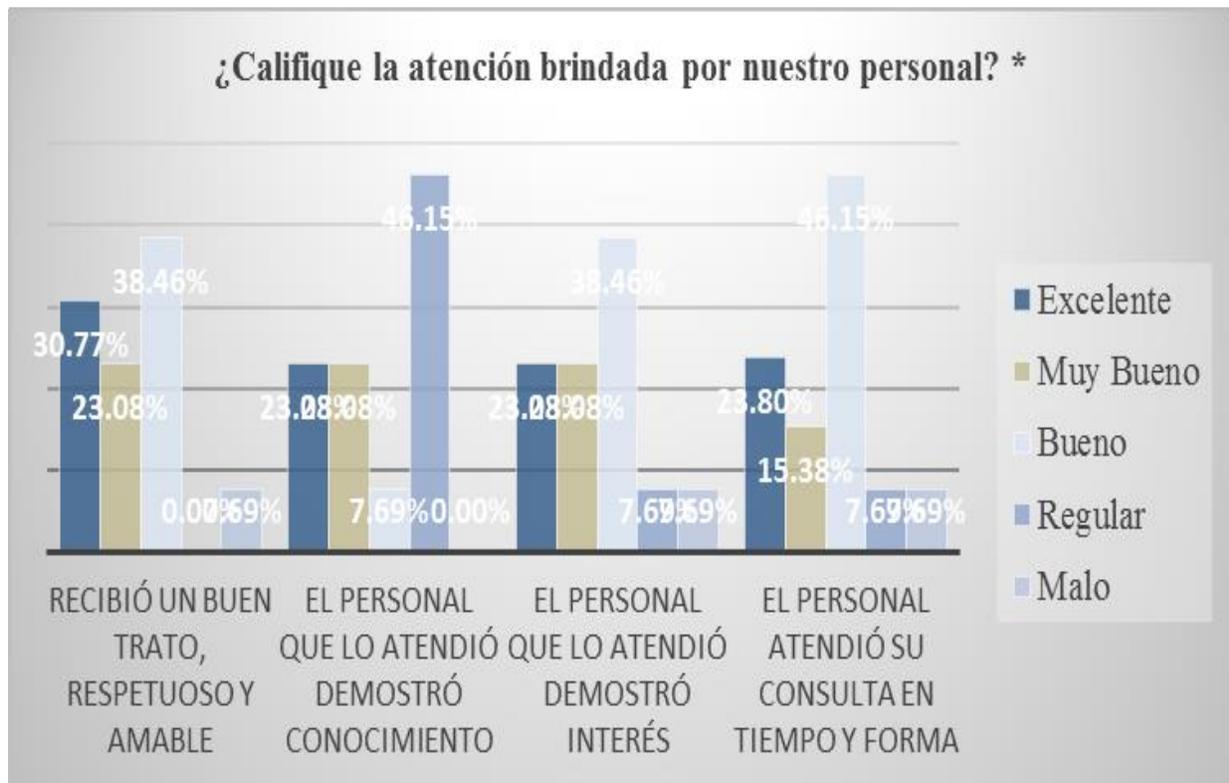


**Figura 10. Diagrama de atención al llamado.**

Como inicialmente se comenta en el objetivo de la encuesta, lo que se quiere medir es la atención cordial que pueda obtener el cliente; se hace la pregunta para saber si desde un inicio el ejecutivo de *Call Center*, se presenta y se dispone a resolver la consulta que presenta el usuario. Al observar la figura 12, se verifica que en su mayoría se está cumpliendo el grado de atención de la solicitud del cliente con un índice porcentual de 84.6%; la conexión inicial con el cliente es vital para brindarle la satisfacción en la prestación del servicio al usuario; y las solicitudes hechas por los mismos, siempre deberán ser tratadas con la mayor prontitud y urgencias en atención con la calidad del servicio.

**7. ¿Califique la atención brindada por nuestro personal?**

El objetivo de la pregunta, tiene un trasfondo mucho más introductorio a la atención que se brinda a los clientes en el *Call Center*, también es una pregunta importante, ya que dentro de la misma se subdividen otras consultas para ser calificadas (esta interrogante es en forma de matriz).



**Figura 11. Diagrama de calificación de la atención.**

De acuerdo a la figura 13, podemos observar la calificación dada por los clientes encuestados a las diferentes consultas que se le plantearon: ¿recibió buen trato, respetuoso?, obteniendo una respuesta de un 30.77% en la calificación de excelente; 23.08% en muy bueno y 38.46% en bueno, siendo este último el índice porcentual con mayor número de respuestas 38.46%, donde se puede evaluar que está en un nivel aceptable, ya que las respuestas mayormente son compartidas entre excelente, muy bueno y bueno.

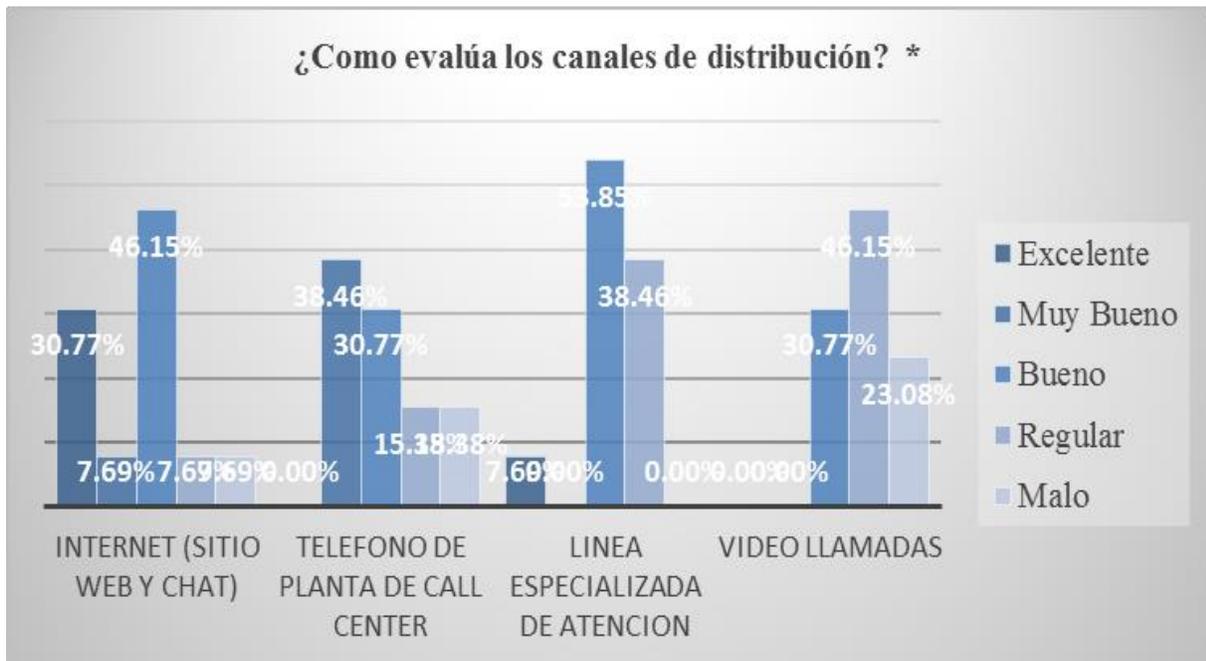
El segundo ítem hace mención, en el que si el personal que lo atendió demostró conocimiento, según las calificaciones un 23.08% fue excelente, un 23.08% muy bueno, 7.69% bueno y 46.15% regular, es el punto resaltado que se identifica en la gráfica; pero, este tipo aunque es ascendente, denota una falencia por la pauta de calificación en la que caen las respuestas. Es de vital importancia observar en más detalle este aspecto debido a que en un 46.15%, se está siendo regular de acuerdo a la demostración en el conocimiento de los temas solicitados por los clientes; y esto puede suceder cuando el mismo colaborador de la línea, no puede solventar la situación y le mencione al cliente que será enviado a otra área especializada.

El tercer ítem de esta matriz de preguntas, hace mención en que si el personal que le atendió mostró interés en la solicitud hecha por el cliente; de igual forma según la calificación se puede apreciar un 23.08% en excelente, 23.08% en muy bueno y 38.46% en bueno. Luego siguen calificaciones más bajas como 7.69% en regular y 7.69% en malo, no por ser índices porcentuales bajos se deben descuidar, todo lo contrario hay que prestar observación en detalle para la mejora de la misma.

El cuarto ítem, hace mención si el personal atendió la solicitud en tiempo prudente y de forma correcta; según calificación, se observa que hubo 23.08% en excelente, 15.38% de muy bueno, 46.15% en bueno y de igual forma se repiten los datos de 7.69% para regular y malo, observando un repunte en la calificación de bueno, esto porque algunas ocasiones no solventa la consulta en la primera llamada, sino que el cliente vuelve a llamar, afectando así el ítem de tiempo y forma de solventar la consulta.

## 8. ¿Cómo evalúa los canales de distribución y comunicación?

El objetivo de la pregunta, es conocer la experiencia de los clientes a través de los diferentes canales de distribución que existen en la empresa, esto para observar la eficiencia de los mismos. De igual manera, la pregunta está compuesta como una matriz, en la cual se presentan consultas que deben de ser calificadas.



**Figura 12. Diagrama de evaluación de canales de distribución y comunicación.**

Según la calificación en la figura 14, se observa en el ítem de la evaluación al canal de internet (sitio *web* y *chat*) un 30.77% en excelente, 7.69% muy bueno, 46.15% bueno y 7.69% en regular y malo; viendo un índice porcentual bien afianzado en bueno. Se sabe que la empresa fue la pionera en este tipo de servicio, también que hace poco se hizo modificación al sistema *web*, en el cual hubo fallas del sistema, ocasionando disgusto de ese 7.69% de incidencia en la calificación de malo.

Segundo ítem, telefonía de planta del *Call Center*, obtiene la calificación de 38.46% en muy bueno, 30.77% en bueno y 15.38% en regular y malo; se denota una seria caída en la gráfica, debido a que los clientes llaman entre 3-4 veces, para que puedan ser atendidos por un operador del *Call Center*.

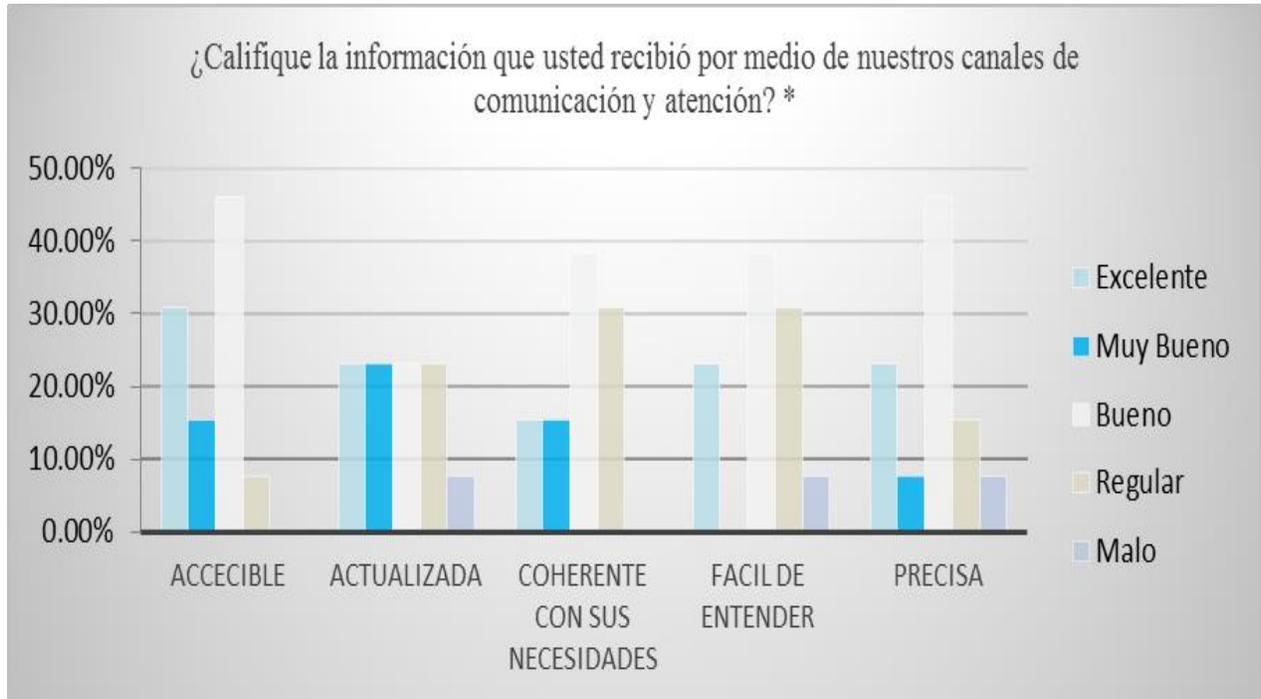
Tercer ítem, línea especializada de atención, son aquellas áreas que le dan soporte a líneas de productos especiales, como por ejemplo agentes bancarios, entre otros. Según calificación se identifica un 7.69% en excelente, 53.85% en bueno y un 38.46%, en regular se mantiene en término medio, por lo que se puede decir que medianamente se está cumpliendo en este canal; pero, que se debe realizar un ajuste al procedimiento, para que este índice porcentual se incremente.

Cuarto ítem, video llamadas, es el nuevo y más novedoso sistema implementado por la empresa, para la atención de sus consultas, según calificación fue bien castigado ya que recibe un 30.77% de bueno, 46.15% regular y 23.08% en malo, siendo el índice porcentual más alto en esta matriz de preguntas; y puede ocurrir el caso que todavía no haya comodidad por parte del cliente, para el uso de este nuevo sistema.

## **9. ¿Califique la información que usted recibió por medio de nuestros canales de comunicación y atención?**

El objetivo de la pregunta, es conocer la eficiencia del contenido que se entrega a los clientes durante las diferentes consultas que se realizan en el *Call Center* y en los diferentes canales de atención que existen dentro del mismo, la pregunta viene conformada con

subdivisiones de consultas en forma de una matriz, las cuales deben de ser calificadas, desde excelente hasta malo.



**Figura 13. Calificación de información proporcionada por los canales de atención.**

Según la ilustración de la figura 15, el manejo de la información está dividida en varios ítems, como son: la accesibilidad que según calificación brindada por los clientes tenemos un 30.77% de excelente, 15.38% en muy bueno, 46.15% en bueno y 7.69% en regular; la accesibilidad a la información brindada por los canales de atención está siendo buena, pero el mismo siempre puede ser elevado de calificación.

Segundo ítem, consulta lo actual de dicha información y según calificación es donde hay una muy ajustada opinión, las cuales se presentan con índice porcentual de 23.08% compartido desde excelente hasta regular; esto se da por que los resultados se presentan en porcentajes, y solo

queda un 7.69% de personas que piensan que la información proporcionada está desfasada y fuera de la línea de tiempo.

Tercer ítem, coherente con las necesidades, se aprecia que la calificación tiene un 15.38% en excelente y muy bueno, 38.46% en bueno y un 30.77% de regular; se sigue manteniendo la línea en el rango de bueno, los clientes opinaron que la información entregada es buena, no extraordinariamente buena o mala, sino con una tendencia media.

Cuarto ítem, fácil de entender, según la calificación en la figura 15, podemos observar un 23.08% en excelencia, 38.46% en buena, 30.77 regular y 7.69% en malo, esto ocurre porque la facilidad de hacerse entender es una habilidad muy peculiar que pocos desarrollan con claridad, en este ítem la mayoría de las calificaciones tendieron a la baja.

Quinto ítem, información precisa, se quería conocer que si la información que se brinda a través de los canales de comunicación, es una información precisa para resolver la necesidad o problema que presenta el cliente, observando según calificación un 23.08% de excelencia, 7.69% muy bueno, 46.15% bueno, 15.38% regular y 7.69% como calificación mala; se observa en la tendencia general, el cliente precisa que la información entregada es regularmente importante.

**10. ¿Conoce los servicios de atención que tiene nuestras empresas del grupo (Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, Empresa F)?**

La pregunta se plantea con el objetivo de conocer si los clientes en realidad conocen si aparte de la empresa a la cual tiene un producto, conoce los otros servicios o productos que ofrecen las otras empresas del grupo.

Productos que no están siendo atendidos como es debido, por la falta de cobertura de personal en atención al cliente y podría formar parte de un *Call Center* Corporativo unificado.



**Figura 14. Diagrama de conocimiento de servicios de empresas del grupo.**

Según la ilustración de la figura 16, se observa el índice porcentual de 92.3% en desconocimiento que tienen los clientes, acerca de las empresas del grupo y por ende de sus servicios y productos prestados, los cuales muchos van dirigidos al cliente final; el propósito del estudio y la propuesta de mejora continua que se pretende con esta investigación, es la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, en el cual se pueda dar soporte a todas las líneas de negocios que posee el Banco y las empresas del grupo.

**11. ¿Solicitamos nos proporcione en forma breve, una respuesta de la evaluación total de nuestra compañía?**

El objetivo de la pregunta es conocer en una palabra cómo valora el desempeño de la compañía en general, para observar si valora cómo nos ven los clientes.



**Figura 15. Gráfica de calificación general de la empresa.**

Al observar la calificación que se da en la ilustración de la gráfica 17, podemos concluir que la tendencia es buena, llegando a un índice porcentual de 53.8%, el trabajo ahora está en hacer una escala de nivel y transmitir ese índice a muy bueno; para hacer eso se debe hacer cambios significativos, en estrategias, modelos y procesos de trabajo establecidos.

La mejora continua es una filosofía empresarial que siempre debe estar presente en la misión y visión de cada gerente, jefe o colaborador que esté empleado en la empresa, ese debe de ser el afán de cada día en las oficinas y puestos de trabajo, ya que ello es lo que engrandece el trabajo que se realizó.

#### 4.3 Entrevistas

Primer experto entrevistado:

En el acercamiento con el gerente de operaciones, se presentó la idea del proyecto, con respecto al problema observado en el *Call Center*.

**1. ¿Considera viable el desarrollo de este tema de *Call Center* Corporativo unificado?**

Contestó, que en realidad sí necesitaban apoyo en el área y que el proyecto sería muy interesante de conocer e implementar.

**2. ¿Nos consultó en que área específica haríamos la investigación?**

Contestamos que el tema va relacionado con la atención del cliente en el *Call Center* y que la propuesta es la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, en el cual sean atendidas todas las empresas del grupo y las líneas de negocio.

**3. ¿Cree que se están cumpliendo las metas actualmente en el call center actual?**

Mencionó que en su mayoría sí están siendo cumplidas, pero que se debe de mejorar, ya que el nivel de resultados que tienen es del 90%, se espera mejorar y alcanzar a un 95% (que es mínimo estándar).

**4. ¿Algún consejo oportuno que nos pueda brindar?**

Es interesante lo que plantean con este proyecto, pero creo que la integración de las empresas es algo que requiere un trabajo muy extenso, creo que deben de comenzar con el estudio piloto de

una de ellas, para que pueda ser integrada a nuestro *Call Center*, ya que este sería como el primer paso que haríamos, luego quedaría como sistema metodológico para la integración de las demás empresas del grupo.

Por último, nos aconsejó hacer notas de solicitud de información, para que quede respaldo por escrito de lo que se quiere hacer con el proyecto y como la empresa es de carácter privado se debe hacer una nota de confidencialidad para que la información sea tratada con el mayor grado de seguridad posible.

Análisis: Resumiendo la idea que aportó el primer experto, nos menciona que es un tema muy interesante y que sería de mucho apoyo el desarrollo del mismo, para evaluar la posibilidad de hacer una integración; pero, que se debe de poner atención en el desarrollo de este, por lo extenso del trabajo, se debe primeramente hacer la integración de una de las empresas y luego, dejar el procedimiento metodológico para la integración de las otras empresas.

Segundo experto entrevistado:

La entrevista con el segundo experto sobre el tema, se intentó obtener información más personalizada y de la manera más objetiva posible.

### **1. ¿Considera viable el desarrollo de este tema de Call Center?**

Mencionó de manera muy asertiva que el tema sería de mucho apoyo e importancia para las empresas, que en realidad era algo que poco habían pensado, pero que nunca se había hecho nada hasta en este momento que se lleva a cabo esta investigación.

## **2. ¿Qué sería favorable agregar en la investigación?**

Sería favorable hacer un cruce en variables dentro del estudio para observar aspectos de desempeño.

## **3. ¿Qué otra estrategia será importante medir dentro de la investigación?**

Se debe tomar en cuenta lo que se quiere lograr, por ende, hay que saber medirlo y también si es posible compararlo con otras empresas (Benchmarking), con el objetivo de medir como se está respecto a los competidores y medir principalmente costos, para ver la posibilidad si es mejor tercerizar.

Análisis: En síntesis, se puede observar que aporta otras ideas que no se habían tomado en cuenta inicialmente, como hacer una medición entre otras empresas del mismo rubro y prever la posibilidad si es mejor tercerizar el proceso, en esta parte se tuvo que hacer un paréntesis ya que inicialmente lo que se quiere es conjuntar las empresas, para que trabaje como una sola unidad en el *Call Center*.

Tercer experto entrevistado:

Se hizo el acercamiento con el jefe de *Call Center*, persona que tiene mayor conocimiento acerca del tema.

## **1. ¿Considera viable el desarrollo de este tema de Call Center?**

Será de lo más interesante poder desarrollar esta idea, dentro de las empresas, que conforman el grupo.

## **2. ¿Cree que el trabajo actual satisface las expectativas del cliente?**

Se hace todo lo que se puede, de la mejor forma posible, y de acuerdo a los indicadores de desempeño se llega a una meta favorable, pero se debe de mejorar algunos aspectos.

**3. ¿Conoce sobre el desempeño de los Call Center o plantas telefónicas de las empresas del grupo?**

Se conoce que es muy bajo el nivel de desempeño de los *Call Center* o plantas telefónicas de las empresas del grupo, pero en detalle no sé el desempeño real de dichas empresas.

**4. ¿Cómo ve la posibilidad de atender nuevas líneas de negocios en el Call Center?**

Si la idea llega a concretarse, inicialmente, se debe diseñar un buen sistema de apoyo, esto es porque la información deberá de fluir de manera instantánea y lo más rápido posible, a parte que debe ser una información lo más clara y cierta posible, para no errar al momento de contestarle al cliente final. Por otra parte, se debe de prever que se necesitará más personal, más equipo y más espacio en planta, para hacer las funciones de atención de las nuevas líneas de negocio, sin perder el detalle de que también las nuevas personas que atenderán deberán de especializarse y capacitarse sobre los tema.

Análisis: Cómo se puede analizar a cada uno de los entrevistados se le hizo la misma pregunta inicialmente, pudiéndose constatar que el tema sí genera mucho interés al respecto; pero, en detalle el entrevistado aportó nuevas ideas, sobre qué pormenores se debe de identificar fundamentalmente en la atención al cliente, al momento de emprender la idea de una integración.

**Estudio preliminar en Empresa A**

Tomando en cuenta la observación que hizo uno de los entrevistados expertos, tenemos los datos cuantitativos y variables importantes recolectados por medio de la investigación

realizada en esta empresa del grupo, para evaluar y hacer un contraste entre el *Call Center* que maneja el Banco y en este caso el centro de atención que está en EMPRESA A, este estudio quedará como modelo metodológico, para realizar en cada una de las empresas y luego efectuar una integración gradual a un *Call Center* Corporativo unificado.

Se debe de mencionar que en la Empresa A, lo existente, es una planta telefónica que hace lo posible por atender las llamadas de las diferentes consultas de los clientes.

Los problemas mayormente identificados fueron:



**Figura 16. Principales problemas de Empresa A.**

Problemas técnicos (problemas de *hardware* y *software* de Empresa A)

- Se tenía instalado un *Gateway* de mala calidad que bloqueaba la entrada de llamadas de algunas líneas telefónicas.
- La planta telefónica no tiene habilitado todas las opciones.
- Teníamos problemas con el *software* instalado de *Asterisk* (Versión 2).

- La instalación no fue hecha de la mejor manera.

**Tabla 8. Problemas de comunicación entre áreas**

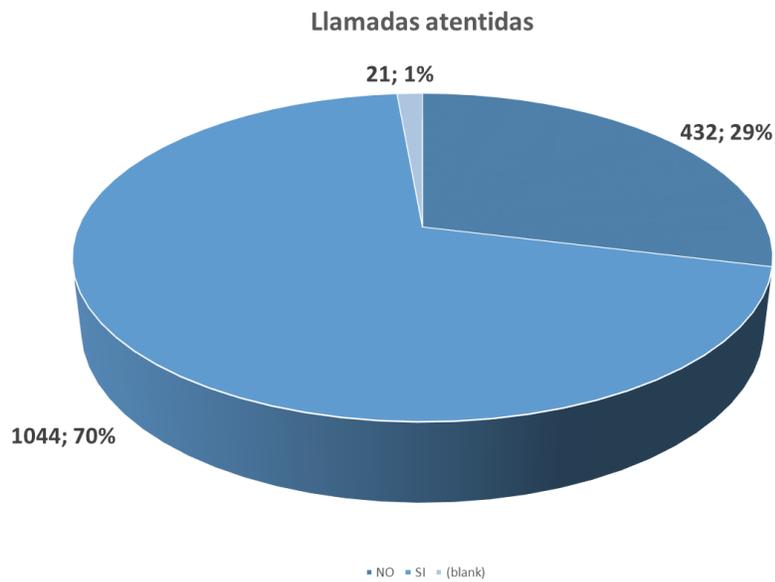
Observaciones realizadas en planta telefónica	Observaciones realizadas en el área de servicio al cliente
No se atienden de forma oportuna las llamadas por atención al cliente.	No pueden responder llamadas cuando están con cliente presencial.
Al tener varias llamadas en fila, por transferir una llamada se pierden todas.	En hora pico, todo el personal de servicio al cliente esta con cliente presencial.
Las llamadas de Retiros son transferidas a atención al cliente pero ellas no tienen programa para ver el estado de la gestión.	Al personal de servicio al cliente se le transfieren varias llamadas a la vez.
La oficial de planta telefónica ha comunicado los problemas en varias ocasiones.	Les transfieren llamadas que al contestarlas se cortan.
Cada llamada recibida tarda 1 a 2 Minutos excepto cuando es información del fondo.	Cada llamada recibida tarda entre 4 y 5 minutos.
Les transfieren llamadas que corresponden a personal de San Pedro Sula y Ceiba.	Les transfieren llamadas que corresponden a personal de San Pedro Sula y Ceiba.
El personal de Servicio al cliente no cumple horarios de llamadas al 100%.	En el periodo de observación se contestaron todas las llamadas recibidas.
En ocasiones tardan en abrir el programa del <i>xlite</i> o no lo tienen abierto.	
En ocasiones no tienen encendido el <i>Spark</i> para poder comunicarse.	
Los oficiales de servicio al cliente no comunican al oficial de la planta telefónica cuando se levantan.	

Problemas en procesos establecidos:

- Existe un horario de llamadas que no se cumple.
- La oficial de la planta telefónica siempre tiene que poner el sonido del teléfono en alto. cuando se mueve del escritorio y contar con una persona que cubra la planta.

### Estadística tomada en la investigación.

La estadística que se pudo obtener al hacer la recolección y organización de los datos, se logró por medio del apoyo del personal de procesos de Empresa A, durante un periodo de treinta días hábiles, lográndose una excelente recolección de la información en este tiempo.



**Figura 17. Diagrama estadístico del total de llamadas entrantes atendidas y no atendidas.**

De acuerdo al gráfico de llamadas atendidas se puede observar en la figura 19, que el detalle de las llamadas en total fue de 1,497 de estas un (70%) si fueron atendidas, mientras que (29%) no fueron atendidas y (1%) de llamadas que fueron perdidas.

Llamadas por desglose en áreas de atención:



**Figura 18. Diagrama de llamadas recibidas áreas de atención.**

Se puede observar una tendencia alta en servicio por área de atención al cliente (447), beneficios (325) y préstamos (338), siendo estas tres opciones los puntos clave a tener en observación, porque de aquí depende mucho la situación de los índices de desempeño de la empresa, puesto que estas son el total de llamadas recibidas por cada una de las áreas antes mencionadas y de esto va a depender, si las mismas son contestadas pues habrá una posible buena atención, por consiguiente las gráficas siguientes nos muestran la tendencia.

Llamadas no atendidas por áreas de atención:



**Figura 19. Diagrama de llamadas no atendidas por áreas de atención.**

De acuerdo al gráfico, se observa la abrupta caída en la atención a los clientes; atención al cliente tiene una diferencia de 152 puntos abajo, beneficios 302 puntos abajo y préstamos 286 puntos abajo, lo cual es demasiada desatención a los clientes.

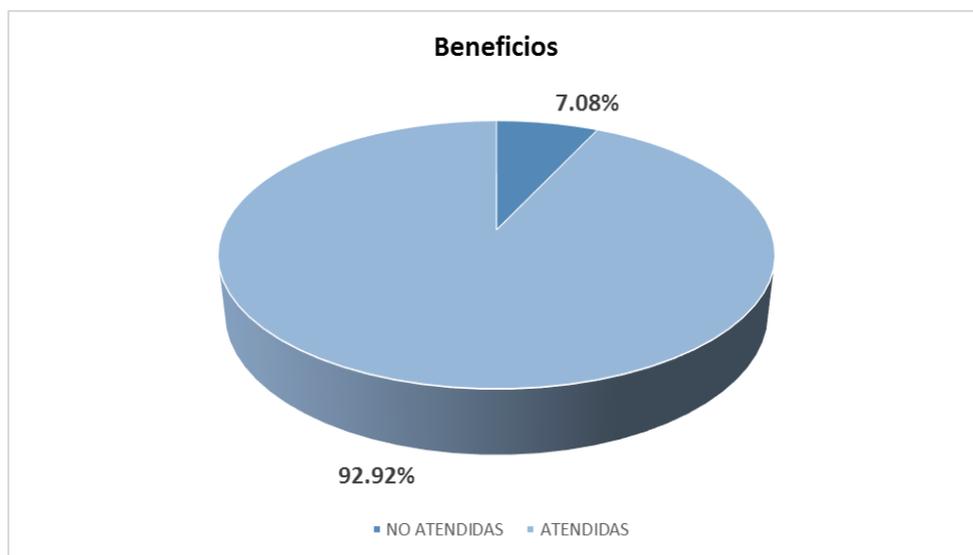
Representación gráfica de los niveles porcentuales por líneas principales de negocio:



**Figura 20. Diagrama de atención al cliente, nivel porcentual**

De acuerdo a la gráfica se observa que hay un porcentaje alto en la no atención a las llamadas por parte de servicio al cliente, esto porque el personal atiende cliente externo y cuando esto se da, ellos no pueden contestar las llamadas que se les transfieren, en este sentido se puede decir que hay una insatisfacción del cliente, ya que un porcentaje del 34%, no es atendido por esta área.

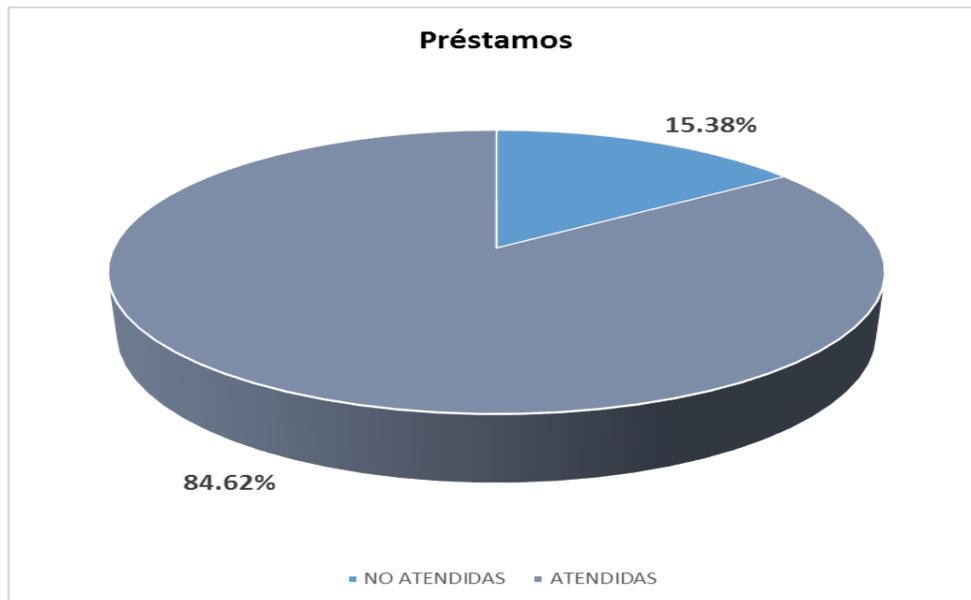
Representación gráfica de los niveles porcentual por el área de beneficios:



**Figura 21. Diagrama de beneficios, nivel porcentual.**

En esta grafica se muestra cantidad de llamadas atendidas y se ve una diferencia muy acentuada en comparación al área de servicio al cliente, esto en vista de que este personal no atiende clientes externos de manera presencial, por tal motivo, esta área tiene una mejor atención por medio de las llamadas que los clientes hacen, para consultar algún tipo de gestión o se servicio que se le esté brindando por medio de la empresa A.

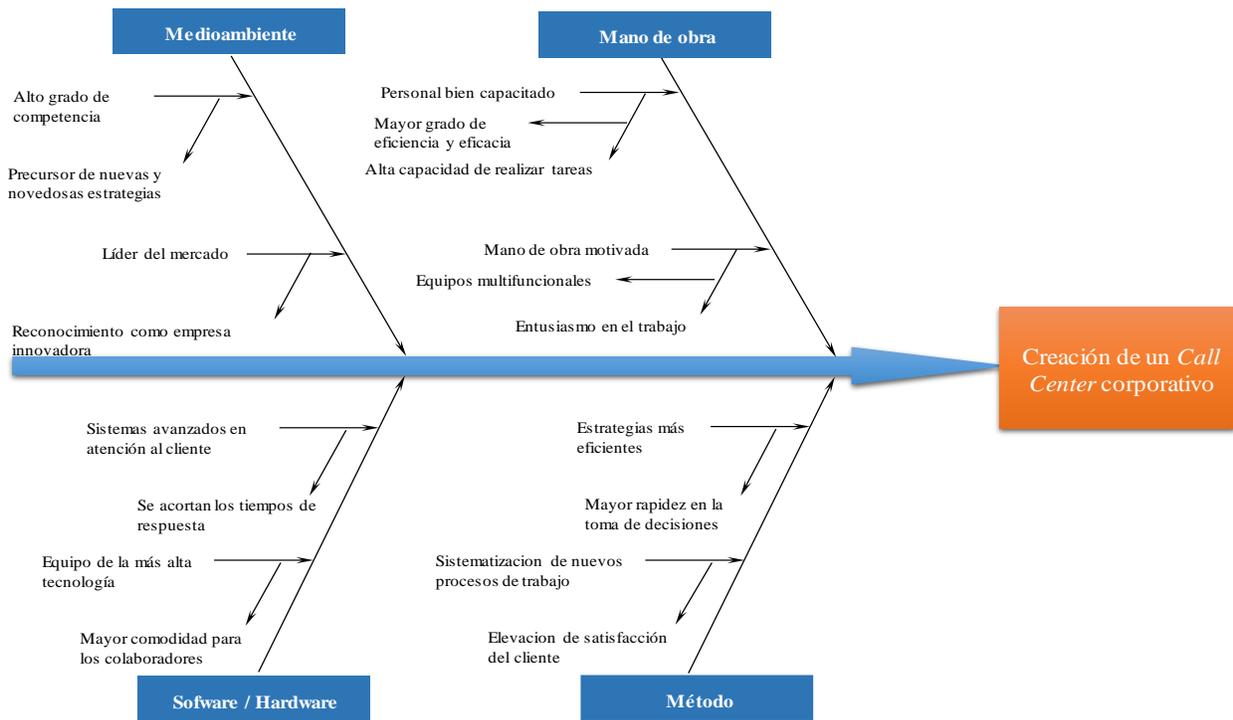
Representación gráfica de los niveles porcentual por el área de préstamos:



**Figura 22. Diagrama préstamos, nivel porcentual.**

Esta grafica al igual que la anterior tiene un nivel por debajo del área de servicio al cliente sin embargo es mayor el porcentaje si se compara con el área de beneficios, por lo que se identifica que hay una debilidad en la atención al cliente externo en ese sentido y por consiguiente, hay una oportunidad de mejora en esta área, por tal razón se hizo la propuesta de incorporación de la empresa A, al *Call Center* Corporativo unificado.

#### 4.4 Diagrama de Ishikawa positivo



**Figura 23. Diagrama de Ishikawa positivo**

Dado a las variables que se identifican en el diagrama, se puede observar los beneficios que se obtendrán con la propuesta que hace al grupo de empresas Unidos, en el cual se menciona el personal bien capacitado, esto por consiguiente dará una satisfacción a los clientes, dado que un personal con mayores conocimientos dará una respuesta certera de acuerdo a la pregunta del cliente, adicionalmente si se hacen evaluaciones de satisfacción se puede determinar la satisfacción de los mismos, esto por consiguiente tendrá un efecto positivo dentro de las empresas, se debe de manejar un ambiente acorde a las necesidades, de la misma manera se menciona el equipo, esto ya que la empresa debe de mantener su visión en la vanguardia a las nuevas tendencias en tecnología y con una metodología aplicada a las políticas y procedimientos que han sido establecidos dentro de las empresas.

#### 4.5 Análisis estadístico

En este análisis se busca presentar un estudio sintético de los resultados obtenidos en la investigación, estos datos se presentarán por categorías, para hacer la comparación entre ellos y así observar en forma mucho más clara el resultado de los mismos.

En primera instancia se hizo la comparación general de las diferentes variables entre el *Call Center* del banco, comparado con los datos de Empresa A.

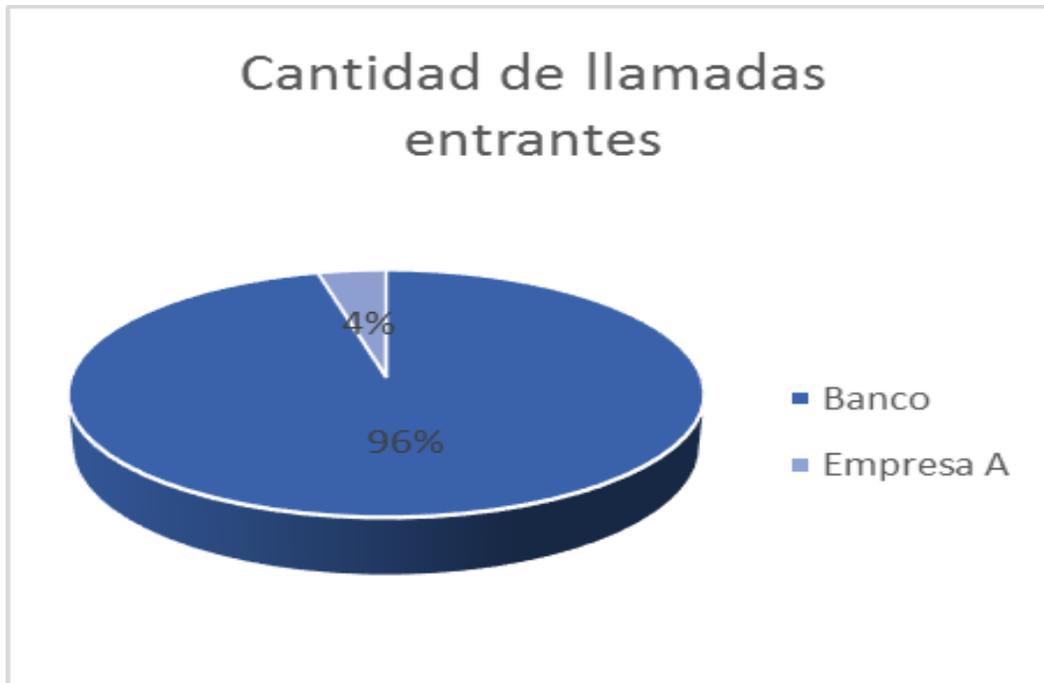
**Tabla 9. Análisis sintético de variables comparativas**

<b>Análisis Comparativo de Resultados</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Cantidad de llamadas entrantes</b>	<b>Cantidad de llamadas atendidas</b>	<b>Llamadas perdidas</b>	<b>Cantidad de clientes</b>	<b>Colaboradores en <i>Call Center</i></b>
Banco Unidos	841,790	750,332	91,458	1,250,324	85
Empresa A	34,431	9,936	483	125,032	1
Análisis (%)	4%	1%	1%	10%	1%

Se hizo la organización de los datos de forma comparativa, para elaborar índices porcentuales he ilustrar por medio de gráficos:

**Tabla 10. Cantidad de llamadas entrantes**

<b>Empresa</b>	<b>*Cantidad de llamadas entrantes</b>
Empresa A	34,431
Banco Unidos	841,790
<b>Total general</b>	<b>876,221</b>



**Figura 24. Comparativa de cantidad de llamadas entrantes, Empresa A y Banco Unidos.**

De acuerdo a la comparación es muy dispereja, por las cantidades que se manejan en las dos empresas, pero según la ilustración del grafico podemos observar la porción que se comparten las dos empresas en las llamadas que ingresan para que sean atendidas.

**Tabla 11. Cantidad de llamadas atendidas**

<b>Empresa</b>	<b>*Cantidad de llamadas atendidas</b>
Empresa A	9,936
Banco Unidos	750,332
<b>Total general</b>	<b>760,268</b>

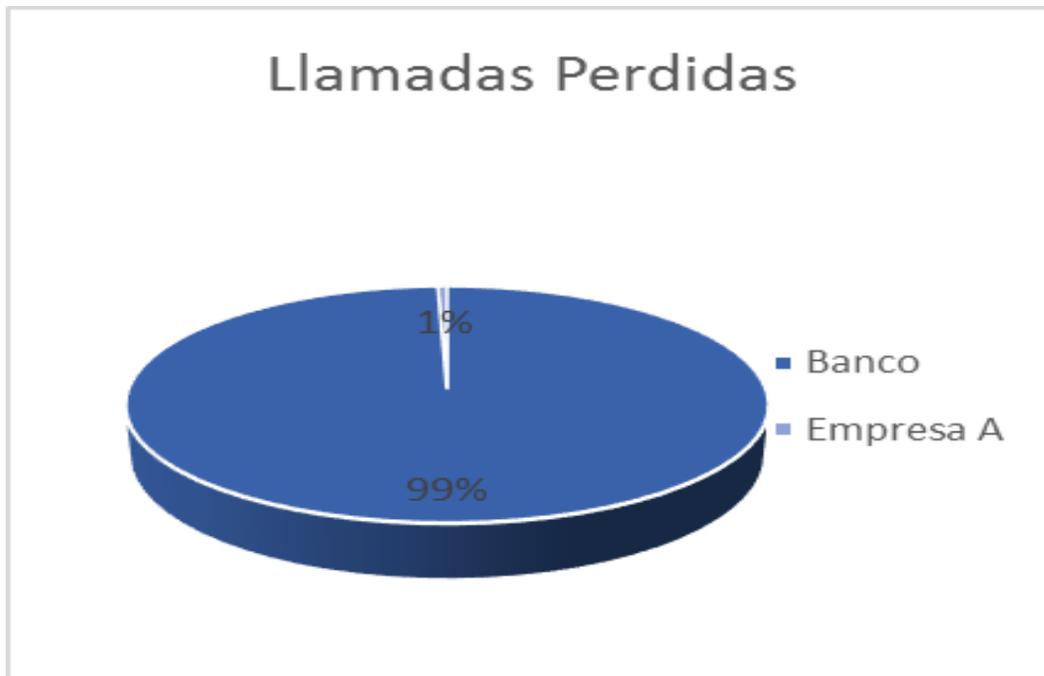


**Figura 25. Comparativo de llamadas atendidas, Empresa A y Banco Unido.**

El índice porcentual de llamadas atendidas por empresa es muy diferente un número entre una y la otra, esto se debe a la cantidad de clientes que posee cada una de las empresas, el dato de EMPRESA A, apenas llega a ser 1% de los datos de llamadas atendidas del banco que es el 99% restante, se demuestra una abismal diferencia.

**Tabla 12. Cantidad de llamadas perdidas**

Empresa	*Llamadas Perdidas
Empresa A	483
Banco Unidos	91458
<b>Total general</b>	<b>91941</b>

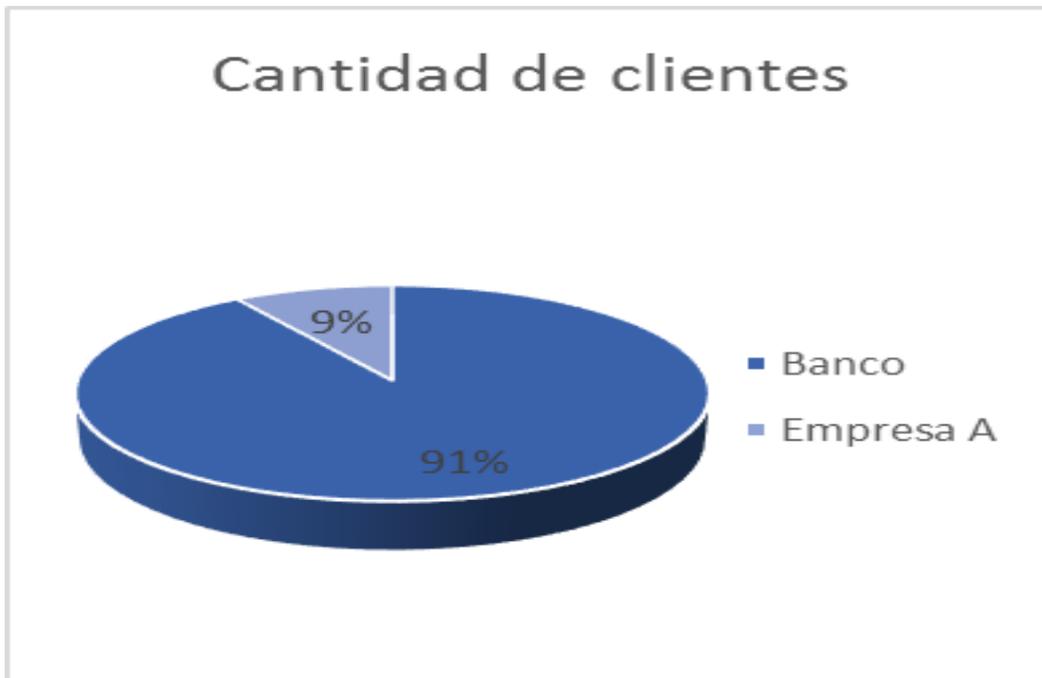


**Figura 26. Comparativo de llamadas perdidas, Empresa A y Banco Unidos.**

La cantidad de llamadas perdidas es un dato de mucha relevancia para ambas empresas, pero en termino de comparación el dato de Empresa A no representa mucha importancia al momento de hacer la ilustración comparativa, ya que en comparación solo representa un 1% con respecto a los datos tomados en el banco, pero si este dato se proporciona a y compara con la cantidad de clientes, sería similar la representación.

**Tabla 13. Cantidad de clientes**

Empresa	*Cantidad de clientes
Empresa A	125,032
Banco Unidos	1,250,324
<b>Total general</b>	<b>1375356</b>



**Figura 27. Cantidad de clientes, Empresa A y Banco.**

Este es uno de los datos ilustrados más importantes que se puede observar y he aquí la explicación del porque las demás variables graficadas antes presentadas no representaban mayor peso al momento de hacer una comparación, esto se debe ya que empresa A apenas representa el 9% del total de los clientes, es una marcada diferencia en cantidades ya que el banco se queda con el 91% del total de clientes, si bien es cierto los datos están representados en forma porcentual no dejan de ser números valiosos los que se están cubriendo en esos valores porcentuales.

Al mostrarse neutrales y claros al momento de hacer la comparación de datos, el *Call Center* del banco atiende a sus clientes con 85 personas en su departamento, mientras que la empresa de EMPRESA A atiende la planta telefónica con una persona, si estimamos el desempeño en atención uno a uno.

## 4.6 Propuesta de mejora

- 4.6.1 “*Call Center* Corporativo unificado para el grupo de empresas Unidos”
- 4.6.2 Introducción de propuesta.
- 4.6.3 Descripción de la propuesta.
  - 4.6.3.1 Errores comunes que pueden afectar el proceso de integración.
  - 4.6.3.2 Indicadores de desempeño.
  - 4.6.3.3 Aumento de valor en el servicio al cliente.
  - 4.6.3.4 Integración en la organización.
  - 4.6.3.5 Procesos de capacitación.
- 4.6.4 Presupuesto.
- 4.6.5 Análisis financiero.
- 4.6.6 Cronograma de ejecución.

### 4.6.1 “*Call Center* Corporativo unificado para el grupo de empresas Unidos”

#### 4.6.2 Introducción de la propuesta

La propuesta de mejora es la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, supone una forma eficaz y eficiente de comunicación de los clientes con las empresas y demás involucrados, que tienen una línea de negocios o tiene cierto producto de una de las empresas del grupo, supone la creación de una fuente de información del mercado para poder vender una mejor idea a todos los usuarios.

Como se menciona en la justificación del trabajo, lo que se pretende implementar es la creación de un *Call Center* corporativo unificado, con la incorporación de las empresas del grupo; Se debe tener presentes los resultados de las entrevistas, encuesta de satisfacción al cliente y el análisis de comparación entre empresas.

En resumen, las entrevistas nos orientan sobre el interés que genera la propuesta de este proyecto, la encuesta brinda el panorama real, de cuál es la satisfacción los clientes sobre la atención que brinda el *Call Center* actual, el cual logra una calificación de bueno a nivel general, mientras que la comparación entre empresas podemos observar los índices porcentuales comparativos entre ellas y lo que se busca es mejorar todos los datos planteados en la investigación.

Con la propuesta se presume crear valor en los procesos y servicios organizacionales, de las diferentes empresas del grupo, esto permite enfocarse en proporcionar mayor calidad los demás productos y/o servicios que realmente permita incrementar línea directa de venta, creación de nuevos productos para satisfacer otras necesidades que surjan de nuevos clientes.

Se considera que si hay un *Call Center* Corporativo unificado, las empresas van a tener mayor oportunidad de poder captar nuevos clientes y fidelización de los existentes, esto para poder hacer frente en el mercado, en vista que con esto se genera cadena de valor a los productos, de este empresas se enfocan en sus actividades primarias.

#### 4.6.3 Desarrollo de la propuesta

Se definió que las empresas involucradas deben de identificar el personal que hará la labor: una vez definido el equipo a cargo del proyecto, una gerencia asignada impulsará los cambios a realizar, las tareas y responsabilidades de cada uno, manera lógica y de forma ordenada. La aplicación de esta metodología será de vital apoyo al plan del negocio donde la información y datos serán más fluidos y brindará un tiempo de respuesta más corto y una planificación de la operación más eficiente.

#### Propósito:

El propósito es asegurar la óptima atención al cliente, para que funcione lo planteado; se propone que, mediante una serie de reuniones informativas de forma mensual y constante, con intercambio de información entre las áreas involucradas en el proceso, de manera que se puedan realizar las mismas en tiempo convenido.

#### Responsables:

- Gerencia
- Jefaturas
- Áreas de call center
- Nuevas dependencias por integrar (por cada empresa)

#### Pasos:

1. Todos los meses se realizará una reunión de 30 minutos máximo, para tratar temas puntuales como ser; niveles de llamadas entrantes, llamadas atendidas, tiempos de tránsito y decisiones administrativas entre otras, todas estas con el objetivo de ampliar y brindar un mejor panorama para la decisión.
2. Comercial deberá desarrollar un pronóstico de atención cada mes que sea lo más cercano posible a la realidad.
3. El encargado del proyecto de integración deberá presentar un reporte con los niveles de las etapas que se deben de ir cumpliendo en los procesos de integración.
4. Se debe hacer una memoria sobre los acuerdos y medidas resultantes de dichas reuniones.
5. Al final de cada mes se realizará un *Check list* para verificar que se cumplieron los puntos tratados en cada reunión.

6. El cumplimiento de estas reuniones y la importancia de brindar información de cada área servirá para:
  - a. Evaluar y dar apoyo al negocio.
  - b. Dar soporte al cliente.
  - c. Garantizar que los planes son equilibrados.
  - d. Gestionar positivamente el cambio.
  - e. Medir el servicio.
  - f. Desarrollar el trabajo en equipo
7. El encargado del proyecto de integración deberá dar su opinión en cada reunión en relación a los problemas que se hayan presentado respecto.

#### 4.6.3.1 Errores comunes que pueden afectar el proceso de integración

- No incluir a los directivos: El proceso logístico de la integración necesita del apoyo de los directivos de la empresa con el objetivo que el resto de la misma sienta que existe liderazgo y compromiso.
- Implementación del nuevo proceso mejorado sin tener la participación de las áreas que se involucran en el proceso ya que es un cambio en la cultura de la empresa contrario a lo que se realiza actualmente.
- Falta de comunicación del proceso que se realizará. Tema que puede generar resistencia al cambio y derivar una falta de iniciativa por parte de las áreas involucradas, lo que afectaría directamente el proceso de compras y abastecimiento, repercutiendo este sobre la satisfacción del cliente.

#### 4.6.3.2 Indicadores de desempeño.

La propuesta de igual forma va orientada en mejorar los indicadores de desempeño cuando ya esté lista la integración, estos indicadores son:

- Resolución de la primera llamada:

Indica el porcentaje de llamadas que se resuelven en ese primer contacto. Influye tanto en la satisfacción del consumidor como en la eficiencia de costes del call center.

- Tiempo de respuesta:

Indica cuánto tiempo espera un consumidor para ser atendido, cómo acceden los consumidores al call center y qué número de personas son necesarias. Está relacionado con las tasas de abandono y la satisfacción del consumidor.

- Satisfacción del cliente: Este factor es el que más influye en la fidelización del consumidor y en la posibilidad de que el cliente se convierta en embajador de nuestra marca.
- Llamadas entrantes: Muestra el éxito de una campaña de marketing y el número de agentes necesarios en para esa campaña o call center.
- Llamadas atendidas: También indica el éxito de una campaña de marketing y la efectividad de los agentes del call center.
- Tasa de abandono: El porcentaje de llamadas que no llegan a atenderse debe ser cero.
- Eficacia: Hay que ser consciente de que el porcentaje de llamadas atendidas sobre las entrantes es un indicador que no tiene en cuenta la calidad del servicio.
- Tiempo improductivo: El tiempo que pasan inactivos los agentes del call center debería ser siempre cero. Para ello hay que ajustar muy bien las necesidades de personal según franjas horarias, días o campañas.

- Tiempo promedio de conversación: El tiempo que dura la llamada es uno de los indicadores más comunes para controlar que cada tele operador atienda el mayor número de llamadas posible.
- Nivel de servicio: Directamente relacionado con la satisfacción y experiencia del consumidor.

#### 4.6.3.3 Aumento de valor en el servicio al cliente.

El aumento del valor al cliente se da cuando la empresa da importancia de sus necesidades y como servirles mejor sin sacrificar la rentabilidad; y el proceso logístico eficiente proporcionará un gran valor a los clientes, porque se cumplirá con las expectativas, en los servicios prestados y recibidos.

#### 4.6.3.4 Integración en la organización

La propuesta sugiere mover todo del *Call Center* actual, ya que este crecerá en número de personas, para realizar a las nuevas actividades de líneas de negocio que atenderá el *Call Center* Corporativo, por otro lado, se recomienda trasladar a los colaboradores que están en las empresas del grupo, ya que estos tienen conocimiento de los productos que actualmente ofrece cada empresa en la cual ellos laboran, en los demás *Call Center* o plantas telefónicas, cabe mencionar que este personal debe de ser capacitado en las otras líneas de negocios de las demás empresas, para poder manejar multi-productos.



**Figura 28. Esquema de migración hacia *Call Center Corporativo unificado***

En el esquema se observa la migración de las diferentes empresas, hacia el *Call Center corporativo unificado*, por consiguiente, el nuevo *Call Center corporativo* dará soporte a todas las líneas de negocio que ofrecen las empresas del grupo y que eran atendidas a todos los clientes de estas mencionadas. Por ende, los colaboradores de las empresas del grupo vendrán a formar parte del *Call Center Corporativo*, atendiendo cada uno las mismas funciones, pero integrado en nuevo y capacitándose para otras nuevas actividades, cabe mencionar que al realizar la integración el departamento no solo crecerá en número, sino también en conocimiento, ya que todos deben de ser capacitados para las nuevas líneas de servicio.

#### 4.6.3.5 Procesos de capacitación

Se debe estimar un tiempo de capacitación para los colaboradores que integraran en *Call Center Corporativo unificado*, esto es para que las personas que llegan a realizar las tareas de atención al cliente, puedan ponerse al nivel de exigencia de las tareas que van a ser realizadas en

la nueva fusión; Es por ello que se debe de realizar una planificación para la impartición de dicha capacitación y de modo que esta sea distribuida acorde a las necesidades.

#### 4.6.4 Presupuesto de propuesta

**Tabla 14. Análisis costo de implementación de la propuesta**

Análisis costo					
Descripción	Año	Cantidad	Costo unitario	Costo en lempiras mensual	Costo en lempiras anual
Recurso humano	2017	6	13,080.61	78,483.66	941,803.92
Equipo de computo	2017	6	7,300.00	43,800.00	43,800.00
Licencias	2017	6	43,200.00	259,200.00	259,200.00
Coffe break, empleados	2017	91	50.00	4,550.00	54,600.00
<b>Total</b>					<b>1,299,403.92</b>

En esta tabla se muestra la inversión supuesta, en la cual se identifica que es un valor considerable, sin embargo, para una empresa de mucho prestigio y con la estructura que actualmente se cuenta, es un paso importante para integrarse y enfocar la actividad de modo de obtener resultados importantes.

#### 4.6.5 Análisis Financiero

La metodología de la relación costo – beneficio se basa en determinar el cociente entre el valor presente neto de los ingresos y el valor presente neto de los egresos. Si dicho cociente, calculado a una tasa de interés dada, es mayor que la unidad, entonces la alternativa evaluada es aceptable. Si es menor que la unidad, no deberá aceptarse y finalmente si es igual a la unidad, entonces la tasa utilizada es igual a la tasa interna de retorno.

Para el análisis costo beneficio de esta propuesta se han determinado dos escenarios diferentes, con el fin de establecer la rentabilidad del proyecto según el comportamiento de los ingresos (clientes que se logran retener expresado en LPS) en cada uno de estos, así:

Propuesta 1:

**Tabla 15. Análisis costo-beneficio de implementación de la propuesta**

<b>Análisis costo-beneficios</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Año</b>	<b>Costo en lempiras anual</b>	<b>Ingreso en lempiras anual</b>	<b>Diferencia ingresos</b>
Ingreso por servicio	1	1,299,403.92	1,754,195.29	454,791.37
Ingreso por servicio	2	1,390,362.19	1,929,614.82	539,252.63
Ingreso por servicio	3	1,487,687.55	2,122,576.30	634,888.76
Ingreso por servicio	4	1,591,825.68	2,334,833.93	743,008.26
Ingreso por servicio	5	1,703,253.47	2,568,317.33	865,063.85
<b>Total</b>		<b>7,472,532.81</b>	<b>10,709,537.68</b>	<b>3,237,004.86</b>

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 15, se puede identificar los costos e ingresos en los que se incurrirá en la implementación, de identifica que los beneficios son bajos en el plano cuantitativo, sin embargo, la propuesta va orientada a brindar un servicio de calidad a los clientes, de manera que los ingresos se puedan ver en mayor escala en los ingresos de las empresas, referente a los productos y servicios que ofrecen.

Propuesta 2:

**Tabla 16. Análisis costo en subcontratación del servicio de *Call Center***

<b>Sub-contratación</b>	<b>Año</b>	<b>Precio por minuto</b>	<b>Cantidad de minutos diarios</b>	<b>Valor diario a pagar</b>	<b>Cantidad a pagar mensual</b>	<b>Cantidad a pagar anual</b>
Servicio profesional	1	37.00	240	8,880.00	213,120.00	2557,440.00
Servicio profesional	2	40.70	276	11,233.20	269,596.80	3235,161.60
Servicio profesional	3	44.77	317	14,210.00	341,039.95	4092,479.42
Servicio profesional	4	49.25	365	17,975.65	431,415.54	5176,986.47
Servicio profesional	5	54.17	420	22,739.19	545,740.66	6548,887.89
<b>Total pagado en cinco años</b>						<b>21,610,955.38</b>

Al analizar la propuesta 1 y 2 nos damos cuenta que la mejor alternativa es la integración de las empresas dentro de un Call Center Corporativo, ya que la subcontratación se torna un costo demasiado elevado y haciéndolo por medio de la integración, se trata de ir evaluando una ampliación del ya existente espacio, optimizando los recursos con los que ya cuenta la empresa y dando apertura la incorporación de las nuevas empresas del grupo.

**Tabla 17. Calculo de VAN y TIR**

<i>N° per</i>	<i>Flujo de Fondos</i>
0	-7472,532.81
1	1754,195.29
2	1929,614.82
3	2122,576.30
4	2334,833.93
5	2568,317.33

TIR	12.42%
VAN	L. 501,082.15

Tal como lo muestra la VAN y la TIR, este proyecto es aceptable desde el punto de vista financiero, ya que estos indicadores nos proporcionan un dato en el cual se concluye que los valores son positivos implementando esta propuesta; tomando en cuenta que la tasa de descuento es de 10% y la TIR es un porcentaje mayor a la tasa antes mencionada.

#### 4.6.6 Cronogramas de ejecución

En este apartado se presentan los cronogramas de ejecución los cuales son indispensables para el nuevo proceso y la correcta coordinación del mismo, las áreas involucradas en el proceso de atención al cliente que se espera muestren eficiencia en la productividad; esta herramienta es muy importante para el seguimiento del proyecto de unificación, en el cronograma está plasmada la primera fase del proyecto. Y recalcar que el alcance es desde la entrega y socialización del

proyecto, hasta las etapas de capacitación y reuniones de revisión mensuales para revisión de indicadores y avances.

**Tabla 18. Cronograma de ejecución**

		Cronograma de ejecución																																																												
Actividad	Responsables	Abril 2017.																														Mayo 2017.																														Supuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Socialización del nuevo proyecto en Call Center	Gerencia / Colaboradores	[Barra azul]																															Proyecto socializado																													
Definir las áreas y personas que se capacitarán	Gerencia / Colaboradores	[Barra azul]																															Áreas y Personas definidas para capacitación																													
Definir días de duración de capacitación	Nuevos colaboradores	[Barra azul]																															Periodo de capacitación definido																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores primera empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de primera empresa	Colaboradores primera empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores segunda empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de segunda empresa	Colaboradores segunda empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Primera revisión mensual	Gerencia / Colaboradores	[Barra roja]																															Revisión mensual realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores tercera empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de tercera empresa	Colaboradores tercera empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores cuarta empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de cuarta empresa	Colaboradores cuarta empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores quinta empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de quinta empresa	Colaboradores quinta empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores sexta empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de sexta empresa	Colaboradores sexta empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Segunda revisión mensual	Gerencia / Colaboradores	[Barra roja]																															Revisión mensual realizada																													
Convocatorias a capacitación	Colaboradores séptima empresa	[Barra azul]																															Convocatoria realizada																													
Desarrollo de capacitación de séptima empresa	Colaboradores séptima empresa	[Barra azul]																															Capacitación realizada																													
Creación de memoria de resultados	Gerencia	[Barra roja]																															Realización de memoria del proyecto																													

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de planteamiento del problema, marco teórico, metodología de investigación y el análisis de los resultados, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones propuestas y acorde a los objetivos establecidos y que puedan ser de servicio óptimo a las empresas del grupo del cual se realizó la investigación.

### 5.1 Conclusiones

A continuación, se muestran las conclusiones que se obtuvieron del trabajo de investigación las mismas alineadas con los objetivos (generales y específicos) plasmados en el Capítulo Primero de esta tesis.

- 1) Inicialmente se identificó los aspectos generales del problema o déficit de atención al cliente, logrando obtener resultados favorables en el desarrollo de la investigación, ya que la misma nos brinda como resultados que el problema no es el *Call Center* actual, sino que ese déficit es más marcado en las empresas que conforman el grupo.
- 2) Se definieron estrategias para contrarrestar el déficit de atención a los clientes, y como idea principal se dio el aporte de crear un *Call Center* Corporativo unificado, para que ayude a compensar la atención a los clientes, en este aspecto se considera que habrá ventajas en la propuesta que se presenta, en forma se demuestra a través de la investigación que es una idea muy interesante la que se plantea.
- 3) Los detalles de las técnicas y métodos empleados en la investigación se realizaron siempre con la visión de obtener los resultados más reales y acorde a las necesidades que

se querían abarcar con el desarrollo de la investigación, logrando obtener muy buenas respuestas por parte de todos los actores involucrados.

- 4) En síntesis, se presenta una propuesta de creación del *Call Center* Corporativo unificado, para el buen desarrollo de trabajo de todas las empresas del grupo, con mira en la mejor atención al cliente.

## 5.2 Recomendaciones

- 1) Se recomienda la creación de un *Call Center* Corporativo unificado, en el cual se manejen todos los servicios y productos que ofrecen las diferentes empresas del grupo, de modo que pueda estar centralizada la información para que se brinde una respuesta oportuna a los clientes que hacen uso de este medio para satisfacer sus necesidades en lo que a información se refiere.
- 2) El tema atención al cliente es de vital importancia en desempeño de cualquier organización en la actualidad, es por ello que en el desarrollo de esta investigación se encuentran datos muy relevantes con respecto al tema, específicamente en la encuesta que se efectuó a los clientes, si bien es cierto se logró una calificación de tendencia media (bueno), no estaría demás apostar por una mejora en la atención, ya que este se puede derivar en un resultado positivo para la empresa.
- 3) Los clientes de la actualidad buscan; empatía, rapidez, precisión y efectividad al momento de solucionar inconvenientes en una búsqueda de información en general, se cree de manera fehaciente que se puede lograr en la integración del *Call Center* Corporativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Galvis, L. (2013, mayo 23). Historia de los Contact Center. Recuperado a partir de [http://lilianaacostagalvis.blogspot.com/2013/05/historia-de-los-contact-center\\_2926.html](http://lilianaacostagalvis.blogspot.com/2013/05/historia-de-los-contact-center_2926.html)
- Atlántida, B. (2016). *Memoria anual Banco Atlántida*.
- Centro de Desarrollo Industrial Sociedad Nacional de Industrias, C. (2015). Programa Compras & Competitividad. Recuperado 26 de octubre de 2015, a partir de <http://www.cdi.org.pe/gcompras/CyCM12.htm>
- CONATEL. (2016). Inscripciones de centro de atención de llamadas (Call Center).
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10.a ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Donoso, S. &. (2008). Una Introducción a la Teoría de Colas Aplicada a la Gestión de Servicios. ABANTE, 94.
- Donoso, S. &. (2008). Una Introducción a la Teoría de Colas Aplicada a la Gestión de Servicios. ABANTE, 95.
- Donoso, S. &. (2008). Una Introducción a la Teoría de Colas Aplicada a la Gestión de Servicios. ABANTE, 96.
- Donoso, S. &. (2008). Una Introducción a la Teoría de Colas Aplicada a la Gestión de Servicios. ABANTE, 117.
- FONSECA, O. B., & RIVERA MORENO , D. P. (2008). *Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administradoras de Empresas* . BOGOTÁ, D.C.: UNIVERSIDAD DE LA SALLE.

FONSECA, O. B., & RIVERA MORENO, D. P. (2008). *Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administradoras de Empresas*. BOGOTÁ, D.C.: UNIVERSIDAD DE LA SALLE.

Gido, J. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos (Quinta)*. México: Cengage Learning Editores.

Gutiérrez Martínez, F. (2005). *Teorías del desarrollo cognitivo*. España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10498395&p00=teorias>

Hernández Sampieri, R., Carlos, F. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta edición)*. México: Printed in Mexico.

Historia de los Call Center. (2010, septiembre, 23). Recuperado a partir de

<http://agentecontactcenter.blogia.com/temas/historia-de-los-contact-center/>

Horovitz, J. (2006). *Los Secretos del Servicio al Cliente. Movimiento de la Direccion Para Obtener Resultados con los Clientes (Segunda Edicion)*. Madrid: PEARSON EDUCACION.

Ittner, C.D. (1996). Exploratory evidence on the behavior of quality costs, *Operations Research*, 44 (1), 114-130.

Javier, L. A., & Adamez, J. L. (2015, diciembre). *Diseño de un plan de marketing para el mejoramiento del servicio al cliente en el centro comercial Quisqueya*. Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado a partir de

[http://www.academia.edu/24332554/Tesis\\_de\\_Lorena\\_Javier\\_y\\_Jose\\_Luis\\_Adames\\_Final\\_Dic](http://www.academia.edu/24332554/Tesis_de_Lorena_Javier_y_Jose_Luis_Adames_Final_Dic)

JOHN D.D., LEE H, R., & DANIEL P, S. (2013). *Negocios internacionales*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kerlinger , & Lee. (2002).

Koole, G. and Mandelbaum, A. (2002). Queuing models of call centers: An introduction. *Annals of Operations Research*, 113 (1-4), 41-59.

La Prensa. (19 de Febrero de 2016). *Tres nuevos "call center" ofertaran 1,500 plazas en 2016*.

Laitano, J. L. (30 de octubre de 2016). Presentacion servicio al Cliente. *Presentacion servicio al Cliente*. Tegucigalpa, Honduras.

Larson, R.C. (1987). Perspectives on queues social justice and the psychology of queuing. *Operations Research*, 35 (6), 895-905.

León, I. H., & Garrido, J. T. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Venezuela: El Nacional. Recuperado a partir de

<https://books.google.hn/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA166&dq=definicion+del+metodo+de+observacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKr-7jidrJAhXLLyYKHdJAAfQQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20del%20metodo%20de%20observacion&f=false>

Maister, D.A. (1985) "The psychology of waiting lines" en Czepiel, J.A., Soloman, M.R. and Surprenant, C.F. (eds.) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Lexington Books, Lexington, MA

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. España: B - EUMED. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10592677>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10224017&p00=maslow>

Mely. (2016). *Manual de Procedimientos Call Center* (p. 20).

- Micheli Thirión, J. (2007). *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*. Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Mora García, L. A. (2011). Diccionario de Supply Chain Management: terminología de la cadena de abastecimientos. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10536200>
- Mora García, L. A. (2011). *Diccionario de Supply Chain Management: terminología de la cadena de abastecimientos*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10536200>
- OLIVETH BOTIA FONSECA, D. P. (2008). Propuesta De Mejoramiento Para El Servicio Al Cliente Del Grupo Unipharm Bogotá. Bogotá, D.C. Universidad De La Salle, Facultad De Administración De Empresas.
- Pérez Fdez. de Velasco Jose Antonio. (1994). Gestión de la calidad empresarial. Madrid España: Gráficas Dehon. Recuperado a partir de [https://books.google.es/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&pg=PA91&dq=%22satisfaccion%22+del+cliente+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig1I2u\\_MXSAhVMz1QKHV6FCdsQ6wEIGjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA91&dq=%22satisfaccion%22+del+cliente+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig1I2u_MXSAhVMz1QKHV6FCdsQ6wEIGjAA#v=onepage&q&f=false)
- Price Water, H. C. (2016). Manual de consulta servicio al cliente. Recuperado a partir de [http://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=b9e3f99da0b056d3b7339fa04875094a](http://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=b9e3f99da0b056d3b7339fa04875094a) Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10498395&p00=teorias>
- Sacristan, F. R. (2005). Las 5s orden y limpieza en el puesto de trabajo. Principe Vergara, 74 28006 MADRID: Fundacion CONFEMENTAL.
- Salkind, N. J. (s. f.). *Métodos de Investigación* (3ra edición). Neucalpan de Juarez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. del pilar. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición). México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

SUBMITTED, & ESTRADA, S. (12 de mayo de 2015). Honduras crece aceleradamente en la industria de los call center. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

Telecomunicaciones, C. N. (2016). Inscripción de Centro de Atención de Llamadas (Call Center). Tegucigalpa.

Tesis, Uson. (s. f.). Metodología Benchmarking. Recuperado a partir de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/9345/Capitulo3.pdf>

Torres, M., & Paz, K. (s. f.). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Recuperado a partir de [http://www.criminologia.org.es/aportaciones/tercero\\_cri/muestreo.pdf](http://www.criminologia.org.es/aportaciones/tercero_cri/muestreo.pdf)

Unidos, B. (2015). Memoria Anual. Recuperado a partir de [http://www.bancatlan.hn/memorias\\_corporativas.html](http://www.bancatlan.hn/memorias_corporativas.html)

Unidos, B. (2016). Memoria anual Banco Unidos.

Vidal Vidal, L. H. (s.f.). INTEGRACION DE SISTEMAS DE TELEFONIA Y COMPUTADORES (CTI). Universidad Austral de Chile, Chile, Camilo Henríquez 705 Valdivia.

# ANEXOS

## Encuesta de Satisfacción al Cliente

### Página 1

Le solicitamos su apoyo y pedimos 5 minutos de su tiempo para que nos pueda completar una encuesta de satisfacción al cliente para poder mejorar los servicios que prestamos, sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad.

**¿Genero? \***

Hombre

Mujer

**¿Edad? \***

18 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 45

46 - 50

51 en adelante

**¿Posee usted relación con nuestras empresas? ¿a través de algún producto en especial? \***

sí

no

**¿Cuáles son las consultas mas recurrentes? \***

- Tarjetas de crédito
- Autorizaciones
- Remesas
- Mercadeo
- Soporte Técnico
- Banca de Empresas
- Banca Pyme
- Información General
- Otras:

**¿Cuántas veces intento contactarnos para que se atendiera su llamada? \***

- 1 - 2 veces
- 3 - 4 veces
- 5 - 6 veces
- Mas de 6 veces
- Nunca fue atendido

**¿La persona que le atendió el llamado, dio su nombre y se dispuso a resolverle su consulta? \***

- sí
- no

**¿Califique la atención brindada por nuestro personal? \***

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Recibió un buen trato, respetuoso y amable	<input type="radio"/>				
El personal que lo atendió demostró conocimiento	<input type="radio"/>				
El personal que lo atendió demostró interés	<input type="radio"/>				
El personal atendió su consulta en tiempo y forma	<input type="radio"/>				

**¿Como evalúa los canales de distribución? \***

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Internet (Sitio Web y Chat)	<input type="radio"/>				
Teléfono de Planta de Call Center	<input type="radio"/>				
Línea Especializada de Atención	<input type="radio"/>				
Vídeo llamadas	<input type="radio"/>				

**¿Califique la información que usted recibió por medio de nuestros canales de comunicación y atención? \***

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Accesible	<input type="radio"/>				
Actualizada	<input type="radio"/>				
Coherente con necesidades	<input type="radio"/>				
Fácil de entender	<input type="radio"/>				
Precisa	<input type="radio"/>				

¿Conoce de los servicios de atención que tienen nuestras empresas del grupo (Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, Empresa F, Empresa H)? \*

- sí
- no

¿Solicitamos nos proporcione en forma breve, una respuesta de la evaluación total de nuestra compañía? \*

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Muchas gracias por su colaboración, pronto estaremos haciendo cambios significativos.

