

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact
Center de la empresa IIASA Caterpillar.**

AUTOR:

Plúas Lucio, Mónica Sayenka

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTORA:

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
12 de marzo del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Plúas Lucio, Mónica Sayenka**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Plúas Lucio, Mónica Sayenka

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018

LA AUTORA

f. _____
Plúas Lucio, Mónica Sayenka



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Plúas Lucio, Mónica Sayenka**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IASA Caterpillar**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018

LA AUTORA:

f. _____

Plúas Lucio, Mónica Sayenka



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

Documento	PLUASLUCIO_MONICASAYENKA AVANCE 100%.docx (D35630000)
Presentado	2018-02-15 00:32 (-05:00)
Presentado por	sayenka.pluas@gmail.com
Recibido	wendy.arias.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	PLUASLUCIO_MONICASAYENKA AVANCE 100% Mostrar el mensaje completo

0% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

At the bottom of the interface, there is a toolbar with icons for document management and navigation, and a list of actions:

Seguimiento

Recepción de llamada

Determinar necesidad

Solicitar información del equipo, repuesto o servicio

Ingresar la oportunidad al sistema

FIN

Solicitud de cotización

Recolección de datos

Ingreso de oportunidad

AGRADECIMIENTO

Sin duda agradezco a Dios por ser mi motor de vida, por su inmenso amor, por darme la fortaleza y calma necesaria para culminar con éxito una etapa más.

A Clarita, mi mejor compañera, por estar conmigo en cada noche de desvelo con amor y en silencio.

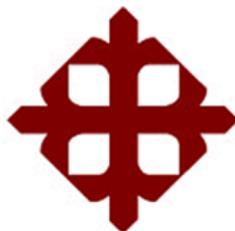
Por último, le doy gracias a todos quienes hicieron de esta etapa universitaria, una linda experiencia de vida y de aprendizaje, por sobre todo aquellos que me llenaron de fuerza y serenidad cuando más lo necesité.

DEDICATORIA

A mi mamá, por demostrarme que todos los retos que la vida te presente se pueden lograr con constancia, empeño y dedicación; gracias por ser guía, ejemplo y amor, gracias por ser mi hogar.

A mi hermana, por su paciencia, amor y por ser luz en medio del caos, gracias por ser incondicional.

A mi hermano, porque sin ti, definitivamente mi vida y nuestra familia, no sería igual. Te amo con todo mi corazón.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

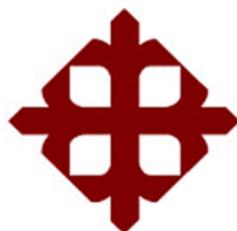
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD
DECANA DE LA FACULTAD

f. _____
Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Ing. JULIO RICARDO VILLACRÉS ROCA Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
Ing. WENDY VANESSA ARIAS ARANA Mgs.
TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

PLÚAS LUCIO, MÓNICA SAYENKA

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
Formulación del Problema:.....	4
Antecedentes	4
Contextualización del problema	5
Justificación.....	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Hipótesis.....	8
Variables	8
Preguntas de Investigación	8
Limitaciones y Delimitaciones	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	10
1.1 Marco Teórico	10
1.2 Teorías de Eficiencia y Desempeño	11
1.2.1 Teoría Clásica por Henri Fayol	11
1.2.2 Teoría Científica por Frederick Taylor	12
1.2.3 Teoría Burocrática por Max Weber.....	13
1.2.4 Teoría de Contingencia	14
1.2.5 Teoría de la Calidad	15
1.3 Métodos de Mejora Continua	16
1.3.1 Método Kaizen	16
1.3.2 Círculo de Deming.....	18
1.3.3 Método 5W+H	19
1.3.4 Metodología 5S	20

1.4 Marco Referencial	23
1.4 Marco Conceptual	30
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	34
2.1 Naturaleza	34
2.2 Diseño de Investigación	35
2.3 Tipo de Investigación.....	36
2.4 Población.....	36
2.5 Técnica de Recogida de Datos	37
CAPITULO 3: RESULTADOS	38
3.1 Organigrama del departamento.....	38
3.2 Descripción de Procesos del Contact Center	39
3.2.1 Encuestas de satisfacción	39
3.2.2 Llamadas de recepción (Inbound)	41
3.2.3 Ingreso de Oportunidades y Creación de códigos.....	45
3.2.4 Asignación de Oportunidades	45
3.2.5 Ingreso y cierre de Quejas	47
3.2.6 Campañas Eventuales (Outbound)	48
3.2.7 Modificación de información en CRM.....	50
3.2.8 Entrega de reportes.....	50
3.3 Procesos no eficientes	51
3.3.1 CRM - Encuestas	51
Indicador del proceso actual.....	52
3.3.2 Proceso de atención a oportunidades (leads)	53
Indicador del proceso actual.....	54
3.3.3 Llamadas Inbound y Outbound	55
Costo del tiempo – desperdicio	56

3.4 Propuestas para los procesos no eficientes	58
3.4.1 Definir actividades principales y secundarias	58
Beneficio económico de la Implementación	59
3.4.2 Diseño para la actualización de Base de Datos	60
Canales	60
Beneficio de la implementación	61
Delimitación	63
Recursos	63
Distribución de tiempo	63
Sostenibilidad	65
3.4.3 Diseño de Programa de Capacitaciones	65
Beneficio de la implementación	66
Proceso propuesto con el diseño de capacitaciones	67
Recursos	68
Duración	69
Responsables	69
Temas	69
Costos	69
Sostenibilidad	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
APÉNDICE	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Método Kaizen	17
Figura 2 PDCA Cycle: Plan, Do, Check, Act.	19
Figura 3 Metodología 5S.	21
Figura 4 Organigrama del departamento.....	38
Figura 5 Proceso Encuestas	40
Figura 6 Transferencia de llamadas	42
Figura 7 Información de pagos.....	43
Figura 8 Solicitud de proforma	44
Figura 9 Proceso de atención a oportunidades	47
Figura 10 Recepción de Quejas	49
Figura 11 Plantilla para actualización de datos	61
Figura 12 Procesos propuestos para la actualización de base de datos	62
Figura 13 Distribución de tiempos	64
Figura 14 Proceso propuesto de atención a Oportunidades	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Asignación de oportunidades de equipos por ciudad y divisiones. .	46
Tabla 2 Disponibilidad de Gestión	56
Tabla 3 Propuesta de actividades principales y secundarias de actividades principales y secundarias.....	58

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de titulación es realizar una propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de IIASA debido a que el departamento cuenta con procesos ineficientes que afectan directa o indirectamente la satisfacción del cliente, para el análisis se utilizó la investigación descriptiva con tipo no experimental transversal y enfoque cuantitativo. Se realizó una revisión de literatura referente a mejoras de procesos, seleccionando el método Kaizen como metodología a utilizar y la observación cuantitativa como técnica principal de recolección de datos; ambas fundamentales para el desarrollo y presentación de resultados. Se presentaron flujogramas de procesos actuales que ayudaron a determinar los procesos ineficientes y a partir de ahí, se elaboraron las propuestas de mejora en los procesos como la definición de actividades principales y secundarias, actualización de base de datos y capacitaciones para los asesores. Como resultado, se obtuvo que dicha mejora de procesos propone ser un ahorro de entre \$363.60 y \$727.20 aproximadamente al reducir el tiempo/desperdicio por asesor, además se obtuvo que incluir el programa de capacitaciones reducirá el indicador de oportunidades no atendidas del 28% al 18% en primera instancia y acortará el proceso actual de atención, lo cual permitirá la pronta asistencia al cliente, un excelente servicio pos-venta y por ende el número de ventas caídas por falta de atención, disminuirá.

Palabras Claves: *Mejora continua, procesos, satisfacción del cliente, base de datos, capacitación, recursos, automatización de información, cumplimiento.*

ABSTRACT

The purpose of this work degree is to make a proposal of continuous process improvements in the Contact Center of IIASA because the department has inefficient processes that directly or indirectly affect customer satisfaction, for the analysis the descriptive investigation design was used, with non-experimental transversal type and quantitative approach. A review of the literature regarding process improvements was carried out, selecting the Kaizen method as the methodology and quantitative observation as the main data collection technique; both fundamental for the development and presentation of results. Flowcharts of current processes were presented that helped to determine the inefficient processes and from there, the improvement proposals in the processes were elaborated, such as the definition of main and secondary activities, updating of the database and training for the advisors. As a result, thanks to the improvement proposal the saving are between \$ 363.60 and \$ 727.20 approximately by reducing the time / waste per advisor, in addition it was obtained that including the training program will reduce the indicator of unattended opportunities from 28% to 18% in the first instance and will shorten the current attention process, which will allow the prompt Customer service, an excellent after-sales service and therefore the number of sales dropped due to lack of attention, will decrease.

Keywords: *Continuous improvement, processes, customer satisfaction, database, training, resources, information automation, compliance.*

RÉSUMÉ

Le but de ce degré de travail est de faire une proposition d'amélioration continue des processus dans le centre de contact de IIASA parce que le département a des processus inefficaces qui directement ou indirectement atteinte à la satisfaction du client, pour l'analyse a été utilisé le descriptive recherche avec un type cross approche non expérimentales et quantitative. Une revue de la littérature concernant les améliorations des processus a été réalisée, sélectionnant la méthode Kaizen comme méthodologie à utiliser et l'observation quantitative comme technique principale de ramassage de données; les deux fondamentaux pour le développement et la présentation des résultats. Ils ont été présentés des organigrammes de processus en cours qui a permis d'identifier les processus inefficaces et à partir de ceux-là, on a élaboré des propositions pour l'amélioration de processus comme la définition des activités primaires et secondaires, mise à jour de la base de données et cours de formation de conseillers. En conséquence, grâce à l'amélioration proposée, les économies se situent entre \$ 363,60 et \$727,20 environ pour réduire le temps / gaspillage par conseiller, de plus il a été obtenu qu'en incluant le programme de formation permettra de réduire l'indicateur des opportunités manquées de 28% à 18% en premier lieu, et permettra d'optimiser le processus d'attention au client, un excellent service après-vente et donc le nombre de ventes réduit en raison du manque d'attention, va évidemment diminuer.

Mots Clés: *Amélioration continue, processus, satisfaction client, base de données, formation, ressources, automatisation de l'information, conformité.*

INTRODUCCIÓN

Una correcta y ágil atención a clientes así como el buen aprovechamiento de sus recursos afirmará el excelente desempeño de una organización, como la empresa evaluada en el presente trabajo de titulación, cuya calidad de marca requiere también un correcto seguimiento post venta y relación proveedor-cliente para que toda la empresa fluya en procesos, excelencia, fidelidad e incrementos económicos. Por esta razón es necesario que cada uno de los departamentos que la integran, posea organización, estructura y una correcta descripción de procesos para que se logre cumplir objetivos departamentales, y con esos, el cumplimiento efectivo de toda la compañía.

El propósito de la presente investigación es realizar una propuesta de mejora continua en los procesos del Contact Center para ello, será necesaria una exhaustiva revisión de literatura correspondiente al capítulo uno, que incluye definiciones de procesos, así como los métodos más utilizados para la mejora continua, dónde se selecciona el método Kaizen como técnica principal a utilizar, además como información necesaria se detalla paso a paso los procesos actuales del departamento junto con flujogramas de los mismos para una mejor visualización.

Se incluye la elección del enfoque de la presente investigación que corresponde al enfoque cuantitativo con una investigación descriptiva que se basará en describir las actividades de los procesos del Contact Center para reconocer la ineficiencia de los mismos, cuya finalidad es comprender y ayudar a la resolución de problemáticas específicas, en este caso vinculadas a un grupo seleccionado de la organización, asimismo se selecciona el tipo de investigación no experimental transversal ya que la intención del proyecto es observar los fenómenos en su contexto natural para poder analizarlos y corregirlos, la técnica de recolección de datos que se seleccionó es la observación cuantitativa y revisión de documentos; dicha información estará incluida en el capítulo dos para poder realizar correctamente la propuesta de mejora continua de procesos en la empresa IIASA Caterpillar.

Se detallan también los procesos que no se cumplen de manera eficiente con sus respectivos indicadores claves de gestión, en este punto se mencionan tareas específicas que presentan problemas por mala utilización de recursos, por mala estructura y por inequidad de designación por asesor, todos presentados en el capítulo tres de la investigación. Entre ellos se propone la elaboración de un proceso que permita actualizar la base de datos de clientes como solución al problema expuesto mediante una plantilla con los datos necesarios a actualizar para obtener información útil del cliente que servirá para el servicio post-venta, seguimientos, servicios y renovaciones.

En el capítulo se presentará un esquema con el detalle de las actividades que deben ser gestionadas como primordiales de modo que permita el control de actividades por asesor, el tiempo utilizado en cada una de ellas, la detección de tiempo/desperdicio, y la agilidad de respuesta para con el cliente. Con la técnica de recolección de datos expuesta anteriormente, se presentará un análisis de los tiempos de disponibilidad de gestión del asesor, dónde se observa la incorrecta distribución de tiempo y la falta de disponibilidad de los mismos para la atención al cliente con una y dos horas de exceso en tiempo muerto y a partir de ahí, la pérdida económica mensual de la empresa.

Además se incluirá en el capítulo, el diseño de un programa de capacitaciones sobre la línea de productos Caterpillar y la utilización del sistema DBS para envío de cotizaciones, dónde se presentan temas de capacitación, personas encargadas, y tiempos de capacitación para los asesores con su respectivo cronograma para evitar colas de llamadas y falta de atención al cliente, esto para asegurar la factibilidad de la propuesta.

Formulación del Problema:

Antecedentes

Caterpillar es el fabricante más grande de maquinarias de construcción, motores, equipos de minería, entre otros. Con sede central en Illinois, Peoria, es una de las empresas más extensas, con mayor trayectoria en fabricación y venta de línea amarilla. Su alcance y presencia mundial son inigualables dentro de la industria, se encuentra presente en más de 180 países con aproximadamente 500 instalaciones en todo el mundo.

IIASA Caterpillar es el distribuidor autorizado de la marca en Ecuador, uno de los más antiguos en América Latina y Canadá gracias a la visión de Benjamín Rosales Pareja, su fundador. Cuenta con 16 sucursales activas, su oficina principal en Guayaquil inaugurada en 1969 y Quito desde 1938 como segunda sucursal al mando. En junio de 1980 se inaugura la sucursal de Cuenca, con el fin de ampliar la cobertura a nivel nacional y después de ésta, IIASA coloca agencias estratégicas en Machala, El Coca, Vía a la Costa, Manta, Loja, Portoviejo, Ambato, Lago Agrio y Santo Domingo para mejorar los servicios postventa.

Durante años la empresa se ha comprometido en el servicio de ventas, arrendamiento, acondicionamiento, mantenimiento y reparación de equipos y sus componentes relacionados, bajo un ambiente saludable para sus colaboradores y clientes, previniendo la contaminación del medio ambiente.

IIASA cuenta con varios departamentos que desarrollan funciones específicas, entre ellos el departamento de Contact Center que es responsable de: (a) la interacción con los clientes a través de campañas de marketing, ventas, promociones, y encuestas, (b) registrar la información que se genere por cada cliente contactado, (c) brindar las respuestas a cada solicitud de servicio, conforme a las directivas determinadas por el área, (d) cumplir con los horarios de atención, establecer buenas relaciones con los clientes y con su entorno de trabajo, (e) atender eficazmente todos los canales de interacción, redes sociales, chat, web, emails, Whatsapp y

demás formas de contacto con el cliente, (f) ingresar quejas, si fuere el caso, y brindar seguimiento de la misma hasta confirmar la satisfacción del cliente.

Contextualización del problema

Uno de los problemas más significativos que afronta el Contact Center es la falta de capacitación para desarrollar tareas completas que aminoren los tiempos de respuesta con el cliente.

Los asesores no envían cotizaciones ni pueden verificar precios en el Dealer Business System (DBS), que es la aplicación de cadena de suministros Caterpillar para procesar órdenes, facturas, cotizaciones y consultas en general. Del 100% de las llamadas recibidas por el Contact Center, 70% de ellas son para consultar precios y proformas de repuestos, este es uno de los grandes problemas al evaluar las estadísticas del tiempo eficaz de cierre de llamada porque muchas de ellas no terminan siendo efectivas.

Otro de los inconvenientes que existe es la falta de actualización de la base de datos, debido a que el Contact Center y otros departamentos que también interactúan con el cliente, no realizan la actualización oportuna al sistema de personas de contacto, cargos, emails, teléfonos y direcciones. Esto genera un problema en tema de eficacia para con el cliente y la empresa, pues se mantiene una data obsoleta y en ciertos casos, data inexistente que colapsa el sistema.

Asimismo, al realizar broadcast o e-mailing de promociones, la información no llega al cliente, puesto que la base de e-mails no es real, lo mismo que sucede cuando los asesores realizan campañas promocionales mediante llamadas Outbound (saliente), existen variedad de números incorrectos e incontactables, teniendo así, poca cercanía con el cliente, pérdida de clientes potenciales, disminución de ventas y tiempo perdido del asesor.

Mencionamos también la falta de organización jefe-asesor en designación de actividades, actualmente el departamento cuenta con cuatro

asesores, cada uno responsable de actividades base como atención de llamadas entrantes e ingreso de leads (interés de compra), pero adicional a estas se designan tareas secundarias como campañas promocionales, ingreso y cierre de quejas, encuestas de satisfacción, y demás investigaciones de mercado solicitadas por otros departamentos para que sean efectuadas en el Contact Center provocando un porcentaje considerable de abandono de llamadas, mismas que afectan al departamento puesto que es el parámetro principal para medir la viabilidad del mismo. Según reporte Agosto 2017 (*Ver anexo 1*), el departamento cuenta con un 15.29% de abandono de llamadas entrantes, que equivale a 1158 llamadas no atendidas en el mes.

Por último se menciona la falta de tiempos establecidos para la gestión de investigación de mercado y campañas promocionales, es decir, estipular duración de campaña y días para entregar reportes de avances.

Como referencia se indica que la empresa cuenta con la Norma ISO 9001 de gestión de calidad y anteriormente contaba también con el departamento de Seis Sigma para calidad de procesos. Aproximadamente hace un año la metodología Seis Sigma desapareció, dejando procesos variables y sin seguimiento, como los mencionados en el Contact Center.

Justificación

De acuerdo con Zaratiegui (1999), “la efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución”. En su experiencia Amozarrain (1999), menciona que “la mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos, han reaccionado potenciando el concepto y una visión de objetivo en el cliente”.

Es así como la mejora continua de procesos en la empresa es de vital importancia, tanto para el éxito interno como externo en cuanto a satisfacción de clientes porque, además de mejorar la eficiencia en atención

y resolución de problemas, utiliza 100% sus recursos lo que evita posibles desperdicios en la inversión humana y tecnológica.

La investigación planteada contribuirá a generar un modelo de mejora continua de procesos del Contact Center para provechar los recursos humanos y tecnológicos del departamento debido a que una parte de ellos se están utilizando de manera ineficiente o ciertos procesos se encuentran inconclusos para su elaboración eficaz. Asimismo, los resultados de este estudio pretenderán solucionar los problemas en la atención al cliente para que se cumpla con los parámetros y tiempos de respuesta adecuados para la satisfacción del mismo. Por otro lado mediante la investigación se utilizarán métodos de mejora continua aplicables a empresas y a la satisfacción de clientes, así como indicadores de gestión para la evaluación de procesos.

Mediante la investigación se realizará además la automatización de información en Customer Relationship Management (CRM) para utilizar el recurso en su totalidad ya que cuenta con datos obsoletos e irrelevantes para la gestión del departamento.

Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de IIASA para aprovechar los recursos del departamento y aminorar los tiempos de respuesta al cliente a través de la automatización de información en el CRM y envío de cotizaciones.

Objetivos Específicos

- Describir los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Contact Center en IIASA Caterpillar.
- Detallar los procesos que no se cumplen de manera eficiente.
- Definir las actividades principales y secundarias que deben cumplir los asesores para optimizar los procesos ineficientes.
- Diseñar un proceso que permita actualizar la base de datos de clientes.

- Diseñar un programa de capacitaciones para los asesores sobre la línea de productos Caterpillar y el envío de cotizaciones.

Hipótesis

La falta de optimización de los procesos del Contact Center provocan pérdidas económicas en la empresa IIASA Caterpillar.

Variables

Las variables que se emplean en la investigación son: método Kaizen como variable independiente y el incremento de la eficiencia del departamento, como variable dependiente.

La implementación del método Kaizen como un proceso de mejora, contribuirá a identificar procesos ineficientes para incrementar la eficiencia del departamento del Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar.

Preguntas de Investigación

Una vez planteados los objetivos generales y específicos, es necesario definir las preguntas de investigación que pretenderemos resolver dentro del proyecto, las cuales servirán de apoyo en la elaboración del trabajo.

Tal como lo menciona Medina (2007):

Cuando se emprende un trabajo de investigación, uno de los factores principales que el investigador debe tomar en cuenta es la pregunta de investigación; la misma que surge del análisis del diario vivir y del enfoque teórico con que se encara el problema y cuya finalidad es dar una explicación científica al fenómeno observado.

Dentro del trabajo de investigación se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los procesos inconclusos y aquellos que no están estructurados eficientemente en el Contact Center? ¿De qué forma estos

procesos afectan la eficiencia en la atención al cliente? ¿Cómo beneficiaría la mejora continua de los procesos del Contact Center en la rentabilidad de la empresa a través de las ventas? ¿Cuáles son los factores claves que aseguran el éxito en la implementación de la propuesta de mejora que se plantea?.

Limitaciones y Delimitaciones

El presente proyecto presenta como limitación el acceso al sistema de cotizaciones de la empresa (DBS) con usuario propio, dado que se otorga usuarios y claves específicas sólo para vendedores. Por otro lado, se menciona también como limitación la falta de colaboración de los clientes en el proceso de actualización de datos, así como la falta de colaboración de los jefes del departamento para obtener cierta información necesaria para la investigación.

Entre las delimitaciones se menciona que la mejora continua de procesos se realizará únicamente para los asesores dentro del Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar para mejorar la eficacia en respuesta al cliente. Dentro del aspecto de automatización de información en CRM se delimita que la información que se actualizará será únicamente de los clientes que hayan realizado una compra en la empresa en los últimos tres años y tengan un código fijo en la base de datos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Teórico

El autor Mallar (2010), define el proceso como “un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y actividades específicas, que implican agregar valor para obtener ciertos resultados”.

Los autores (Medina, Nogueira, & Hernández, 2010), mencionan que:

Los procesos son una parte importante del sistema empresarial, capaz de abordar con éxito las exigencias de la cotidianidad empresarial. Cuando los procesos son más eficientes y eficaces se facilita la solución de problemas y su vez habrá mejor respuesta a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión de la empresa (p. 66).

Para que una organización trabaje de forma eficiente debe realizar actividades que utilizan recursos, las cuales se gestionan para obtener resultados proporcionales a la inversión. Esto es lo que la norma entiende como procesos, los cuales se vinculan entre sí para construir un modelo. En términos generales, la organización como conjunto debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia (Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001).

Por otro lado (Euskalit, 2012) expone que:

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente es necesario aplicar el ciclo de mejora (p. 8).

La mejora de un proceso puede realizarse al elevar la calidad, con la disminución de actividades que no aporten valor añadido, por la

incorporación de mejoras al producto que eleven sus prestaciones, la mejora de la actividad humana (cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima, aprendizaje, etcétera), la incorporación de prácticas de excelencia (Benchmarking), la capacidad de determinación de los riesgos del proceso y su control de manera proactiva (Puntos Críticos de Control); así como la mejora en búsqueda de elevar la sostenibilidad de la producción (Medina et al., 2010).

Existen dos tipos de mejoras de procesos: mejoras estructurales y mejoras en el funcionamiento (Euskalit, 2012).

La primera de ellas afirma que se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico por ejemplo: (a) la redefinición de destinatarios (b) la redefinición de expectativas, (c) la redefinición de los resultados generados por proceso, (d) la redefinición de los intervinientes y (e) la redefinición de la secuencia de actividades. Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales (p. 9).

Las mejoras en el funcionamiento indican que se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz, para este tipo de mejoras son útiles las herramientas clásicas de resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos (p. 9).

1.2 Teorías de Eficiencia y Desempeño

A continuación mencionaremos algunas teorías de eficiencia y desempeño relevantes, que servirán de apoyo y respaldo al tema de investigación.

1.2.1 Teoría Clásica por Henri Fayol

La Teoría clásica es un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los

principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa. Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). La Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. El principal exponente fue Henry Fayol, quien primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrada en la organización total. Sostuvo que la administración era una habilidad y que los principios administrativos pueden y deben ser enseñados a la alta dirección. Autores como Chiavenato y Stoner señalan que Fayol establece 14 principios que fundamentan la aplicación del proceso administrativo: la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Medina & Avila, 2002).

1.2.2 Teoría Científica por Frederick Taylor

La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal exponente fue Frederick Taylor, cuya preocupación fundamental era el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico.

Planteó que la eficiencia organizacional dependía de factores fundamentales a lo que llamó "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos simplificados y de fijar tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas. Apoyándose en estos estudios diseñó cargos simples, especificando las tareas, los métodos de ejecutar dichas tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. Esto trajo como consecuencia la división del trabajo y la especialización del trabajador, limitándose éste a la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para las cuales recibiría entrenamiento, convirtiéndose rápidamente en experto. Desarrolló cuatro principios fundamentales que permitían obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales (Stoner, 1995): (a) Principio de planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método, (b) Principio de preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado, (c) Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto, (d) Principio de ejecución: Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Para que estos principios tuvieran éxito Taylor planteó que se requería una completa "revolución mental", lo que consideró la esencia de la teoría; esta implica que trabajadores y administradores asuman la idea de que los verdaderos intereses de ambos se funden en un mismo interés, el aumento de la productividad (Medina & Avila, 2002).

1.2.3 Teoría Burocrática por Max Weber

El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del

diseño organizacional. Consideró la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas (empresas) para lograr un elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial. Enfatizó la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos. El modelo burocrático resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados (Los Recursos Humanos.com, 2016).

1.2.4 Teoría de Contingencia

El camino hacia el enfoque de sistemas abiertos dió como resultado el diseño contingente o situacional en la década de 1970, originándose con las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, con respecto a las organizaciones y sus ambientes. Señalaron que el concepto de las técnicas de administración que más contribuyen al logro de los objetivos organizacionales puede variar en diferentes situaciones o circunstancias. La función del administrador consiste en identificar cuáles técnicas, en determinadas situaciones y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de las organizaciones. Este enfoque es fuertemente humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico. En general, la Teoría Contingencial procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para

situaciones específicas. Plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad (Medina & Avila, 2002).

1.2.5 Teoría de la Calidad

La Teoría de calidad consta de componentes fundamentales, una filosofía y herramientas para la solución de problemas; la filosofía incluye los siguientes aspectos: el mejoramiento de la calidad mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad, la persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él, toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo, toda persona desea sentirse como un contribuyente importante, para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente, un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado, las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado, la relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contra-productiva y anticuada, es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas, toda organización tiene "tesoros humanos" escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados. Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para la teoría de la Calidad, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa - efecto), la hoja de inspección, los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, etc (Medina & Avila, 2002).

1.3 Métodos de Mejora Continua

1.3.1 Método Kaizen

En los métodos para la Gestión de la Calidad Total y las Técnicas para el Mejoramiento Continuo Moreno (2011), destaca por su sencillez y sentido práctico el Kaizen, un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. Kaizen es la mejora continua que involucra a todos, una filosofía y método de trabajo que busca de forma constante y sistemática la manera de mejorar la calidad, reducir costos, aminorar los tiempos de ejecución, incrementar la satisfacción de los clientes y consumidores, y hacer más competitiva y rentable las operaciones productivas (Lefcovich, Kosu Kaizen, 2015).

López (2001), indica que la aplicación del Kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultado.

En su investigación, Moreno (2011), menciona que el desperdicio es mucho más frecuente en el sector servicios. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Todo lo que tenemos que hacer es ir a los lugares de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer el desperdicio y emprender los pasos necesarios para su eliminación. El tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la organización.

Adoptar el Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los

sistemas productivos, el sentido del método es que todo proceso de cambio debe comenzar con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo, sin marcha atrás (Moreno, 2011).

Adanaque (2015) menciona que el éxito que el método Kaizen ha adquirido en la actividad empresarial viene justamente de la incitación a mejorar los estándares, sean niveles de calidad, costes, productividad o tiempos de espera. La metodología permite establecer estándares más altos y las empresas japonesas como Toyota, Hitachi o Sony fueron desde los años 80 un buen ejemplo del mejoramiento continuo de los estándares productivos.

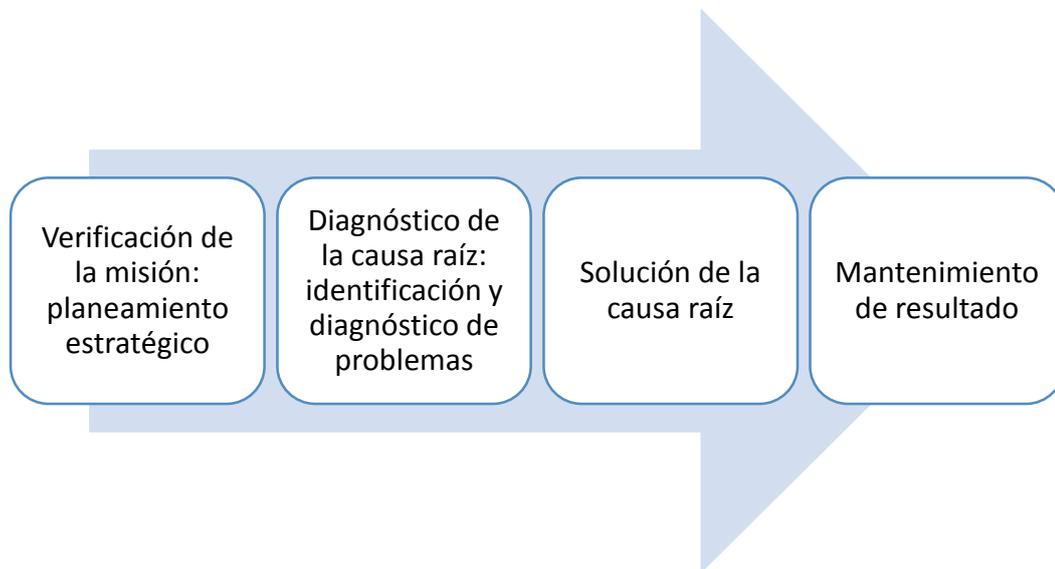


Figura 1 Método Kaizen

Elaborado por: La autora.

El aprendizaje como base de Kaizen

Una empresa de aprendizaje es aquella donde los individuos, los equipos y la empresa misma están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica. Estas empresas están creando ambientes de trabajo cooperativos en los que los grupos de interés de la empresa

participan en el desarrollo de metas comunes. Construir la base del gemba-Kaizen (lugar dónde se crea valor) se siguen iguales objetivos, al concentrarse en la construcción de un aprendizaje que involucre a todos, o sea tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, con el fin de permitir el desarrollo de metas y valores comunes. El mejoramiento debe ser y es una forma de vida dentro de la filosofía kaizen. En ese espíritu el aprendizaje es un sinónimo de ejecución. En lugar de darles demasiada enseñanza, a los empleados del gemba debe dárseles la oportunidad de aprender practicando y haciendo, involucrándose físicamente, utilizando tanto sus manos como sus cerebros (Lefcovich, 2015).

1.3.2 Círculo de Deming

Otro de los modelos más usados para implementar un sistema de mejora continua es el círculo de Deming o también conocido Ciclo PDCA: Plan, Do, Check, Act. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad, disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales (El círculo de Deming de mejora continua, 2013).

Bernal (2013), explica que el círculo de Deming está compuesto de 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

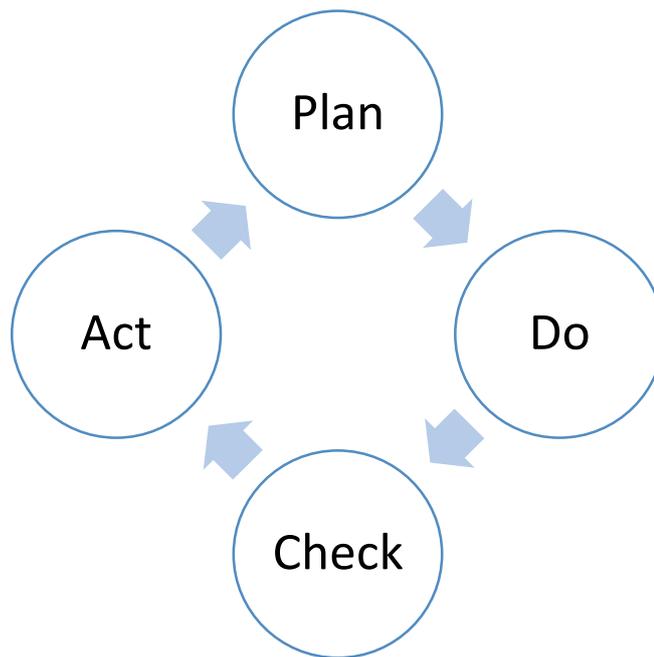


Figura 2 PDCA Cycle: Plan, Do, Check, Act.

Elaborado por: La autora.

En la primera etapa del ciclo se debe buscar las actividades susceptibles de mejora y establecer los objetivos a alcanzar, luego se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta, en este punto generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento y por último, habiendo finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva (Bernal, 2013).

1.3.3 Método 5W+H

Por otro lado, existe la regla de las 5W+H que facilita la aplicación del ciclo de mejora PDCA. La 5W+H es una metodología de análisis empresarial

que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (what), por qué (why), cuándo (when), dónde (where), quién (who) y cómo (how). Esta regla creada por Lasswell en 1979 puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora (Trías, González, Fajardo, & Flores, 2009).

Este método permite definir exactamente las acciones adecuadas durante la etapa del "Act". Obliga a definir quién, cómo, cuando, por qué, dónde y cómo se mejorará, es decir, todos los aspectos que definen completamente una acción, lo que permite lograr una sinergia entre ambas reglas. En resumen, cada proceso es mejorable y por tanto aplicable el ciclo PDCA; combinándolo con la regla 5W+H se obtiene una sinergia que resulta en una herramienta efectiva para la mejora de un proceso (Trías, et al., 2009).

1.3.4 Metodología 5S

Según (Bernal, 2013) otra metodología para mejorar la productividad de las empresas son las 5S. Al igual que muchas otras metodologías de planificación y mejora, las 5S es una herramienta creada por empresas japonesas a mitad del siglo XX y que más tarde se extendió su uso a EEUU, Europa y el resto del mundo.

Se ideó en entornos industriales para eliminar las ineficiencias en los procesos sobre todo en actividades repetitivas o en cadena. La metodología se centra en estudiar qué consumos de materiales y tiempos se pueden reducir, cómo simplificar las actividades de los operarios para evitar errores, reducir riesgos, asegurar la calidad y, en definitiva, aumentar la eficiencia de los procesos reduciendo costes al mismo tiempo (Bernal, 2013).

El nombre de la metodología viene de las iniciales de sus cinco etapas: Seiri, Seiton, Seisō, Seiketsu y Shitsuke:

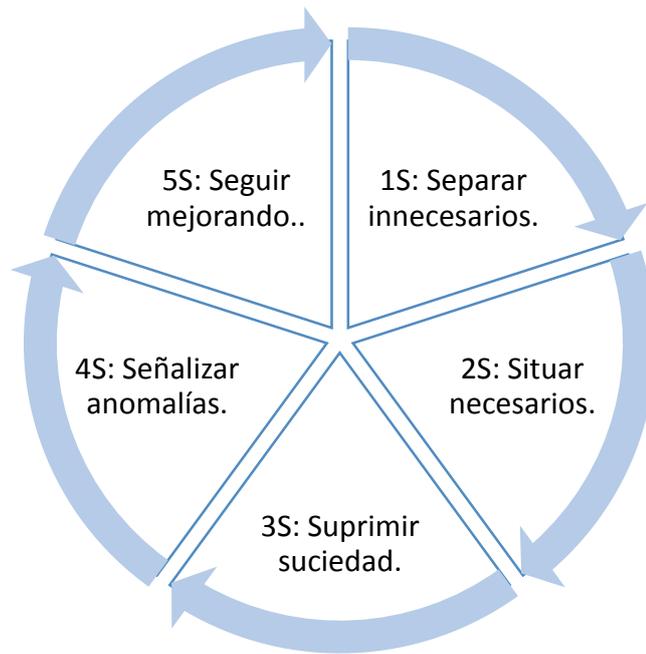


Figura 3 Metodología 5S.

Elaborado por: La autora.

Seiri (Clasificar, identificar y eliminar materiales y actividades innecesarias): Para implantar las 5S el primer paso es inspeccionar las zonas de trabajo y eliminar los materiales que no son necesarios para la realización del trabajo. Del mismo modo, se deben analizar las actividades y eliminar de ellas las tareas innecesarias que no producen resultados. De esta forma nos enfocaremos en obtener objetivos, relegando a un segundo plano todo lo superfluo (Bernal, 2013).

Seiton (Ordenar y priorizar): Una vez eliminados los materiales (y tareas) innecesarios, hay que ordenar lo que necesitamos para trabajar. Cada herramienta, materia prima, etc., debe tener un lugar asignado y único. Haciendo esto se consigue evitar la pérdida o extravío de material y ahorrar tiempos muertos buscando cosas que utilizamos frecuentemente. Del mismo modo, aplicando esta forma de pensar a las actividades repetitivas, conviene tener un flujograma de cada proceso importante con el orden óptimo de las tareas, evitando olvidos y que se queden cosas sin hacer (Bernal, 2013).

Seisō (Mantener la limpieza): Adicionalmente a lo realizado anteriormente, Seisō habla de limpiar y mantener la limpieza en los lugares de trabajo. Para ello se recomienda fijar tareas de limpieza periódicas que consigan que las zonas queden despejadas y solamente con los materiales necesarios para realizar las tareas, sin ningún otro tipo de material que pueda entorpecer las actividades (Bernal, 2013).

Seiketsu (Señalar y estandarizar): En este paso se debe concretar y fijar cómo se deben hacer las cosas. A partir de lo aprendido en los pasos anteriores, analizando los procesos, cuáles son los materiales necesarios, cuál es el orden de las actividades óptimo, cómo se pueden simplificar las tareas y cuáles se pueden eliminar sin afectar al resultado, a partir de todo esto se puede hacer un manual de “buenas prácticas”, o una guía simplificada con el diagrama de las actividades clave. (Bernal, 2013).

Shitsuke (Mejora continua): Por último queda asumir y usar la filosofía de mejora continua, debemos estar abiertos a los cambios y realizar periódicamente evaluaciones del estado actual de cada proceso clave para encontrar posibles deficiencias y subsanarlas, y también para buscar posibles áreas de mejora donde poder optimizar las actividades para conseguir mejores resultados (Metodología 5S: Guía para mejorar la productividad en empresas, 2013).

En su artículo, García (2016) menciona que adoptar alguno de estos métodos es beneficioso para las empresas ya que proporcionan una adecuada mejora de procesos, entre ellos expone los siguientes:

TIMMING: se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.

QUALITY: se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.

COST: se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, etc.), aumentando la eficiencia.

1.4 Marco Referencial

En relación al tema expuesto en el presente trabajo de titulación se han encontrado varios trabajos que muestran resultados positivos del uso de la metodología y el éxito en el desempeño de las empresas que lo utilizaron, además que servirán de guía para el desarrollo de la propuesta; dichas investigaciones se detallarán a continuación:

(a) “Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes en una empresa de telecomunicaciones”, Autor: Diana Grace Adanaque Guerrero, Proyecto profesional para optar por el título de ingeniera industrial (2015).

Este trabajo busca proponer una mejora en el proceso de atención post venta a los clientes negocios de una empresa de telecomunicaciones; con la finalidad de hacer frente a la coyuntura económica cuando el incremento de la cantidad de llamadas en este rubro implica que las empresas se vuelvan más competitivas. Aquí se muestra como el tiempo es el único activo no recuperable, como recurso crítico y valioso, la utilización ineficiente del tiempo da como resultado un estancamiento dónde el capital humano y tecnológico permanecen sin agregar valor completamente; para ello utilizan Kaizen como propuesta de mejora para poder hacer frente a la competitividad, dado que para el método el factor tiempo tiene una importancia estratégica. Después de presentar la propuesta de mejora se halló beneficio en la reducción de aproximadamente dos minutos en la atención por llamada, es decir reducción de tiempo de respuesta, mayor número de llamadas atendidas y por ende mayor satisfacción del cliente y beneficio económico para la empresa (Adanaque, 2015).

(b) “Metodologías de Mejoramiento de la Calidad y su incidencia en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A”, Autor: Diana Elizabeth Defaz Guerrero, Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas (2013).

En el trabajo cualitativo mencionado se expone como el Contact Center de la compañía Plasticaucho desconoce el buen uso y aplicación de las herramientas de gestión de calidad, siendo estas innumerables para

mejorar los procesos del área, reducción de costos, tiempos esfuerzo y, al no fomentar este tipo de controles se propende a que el personal no se esfuerce y viva en la zona de confort ya que no se encuentran incluidos en la solución del problema. El no mantener estándares de calidad implica no llegar a identificar las falencias de los diferentes procesos, en qué etapa ocurre su estancamiento, su detección a tiempo permitirá mantener el nivel de eficiencia necesario. Parte de las soluciones que propone el trabajo de investigación es un sistema de sugerencias utilizando la metodología Kaizen (generar idea, evaluarla, identificar el nuevo estándar de desempeño, elaborar la propuesta y presentarla), una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual para someter, evaluar e implementar una idea a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad de los procesos y servicios. Los sistemas de sugerencias Kaizen, representan en las fortalezas y las debilidades del enfoque en los clientes, el otorgamiento de autonomía, la participación y la gerencia del consenso grupal. El trabajo recae en la investigación de campo ya que se estuvo en contacto directo con lo que ocurre en la empresa y su realidad, se utilizó la investigación exploratoria, la cual permitirá ponerse en contacto con la realidad del problema objeto de estudio e investigación descriptiva para describir y detallar claramente las características más sobresalientes en tiempo y espacio del problema objeto de estudio, de esta manera saber lo importante que es el problema detectado dentro de la empresa (Defaz, 2013).

(c) “Implementación de una cultura de mejora continua en los procesos de producción de la empresa Bimbo de El Salvador, a través de la metodología Kaizen”, Autores: Jason Benitez, Rolando Amaya y Oscar Solís, para optar al grado de maestro en gestión de calidad (2010).

El presente trabajo da a conocer la implementación de la metodología de mejora continua Kaizen en la empresa Bimbo El Salvador, en las áreas de Producción de pan y bollería, desarrollando cuatro eventos diferentes, implementando una cultura de calidad enfocada a la mejora continua y al cambio de actitud en los miembros de la organización La reducción de costos, mejora de la productividad y eficiencia de los procesos e incremento de la satisfacción del cliente, son algunos de los beneficios que se pretenden

obtener al implementar esta metodología, utilizando las herramientas Kaizen, ya que esta se enfoca en la identificación, corrección y eliminación de desperdicios dentro de los procesos y áreas de producción (Benitez, Amaya, & Solís, 2010).

(d) Implementación de un sistema de mejoramiento continuo – kaizen para pymes. Caso: “Power Consulting”, Autor: Vinicio Mena (2009).

Desde el enfoque humanista de Kaizen, su implementación en Power Consulting permite el cambio en la filosofía de trabajo de la organización para alcanzar un alto grado de competitividad. Los efectos causados en las personas por su implementación son: las personas entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez, se pone énfasis en la fase de planificación, se fomenta una forma de pensamiento orientada a los procesos, las personas se concentran en los asuntos de mayor importancia y por último, todos participan en la construcción de un nuevo sistema. Se presenta como objetivo que Kaizen se fomente como una estrategia de trabajo en todas las empresas ecuatorianas, tomando como un aspecto relevante el deseo instintivo de las personas por superarse. Durante su implementación existieron algunos aspectos relevantes: (a) se fomentó un espíritu de equipo en toda la organización, se logró mayor participación de las personas y se convirtieron en verdaderos propiciadores del cambio, (b) la alta dirección vio de manera más clara la situación de competitividad de la empresa con respecto al sector, (c) se logró el compromiso de la dirección en el involucramiento y desarrollo de los proyectos, (d) se mejoró sustancialmente la comunicación entre las distintas áreas claves de la empresa, incrementando su eficacia y eficiencia, (e) las personas proponen y participan en las reuniones con gran iniciativa, (f) se siente en la empresa un espíritu de mejora continua y de querer hacer mejor las cosas y (g) delimitación clara de las responsabilidades y funciones de todo el personal y de los procesos y áreas. Para finalizar se menciona que durante la implementación se logró un clima organizacional más equilibrado que permite un adecuado desempeño de las actividades, involucramiento de toda la organización logrando una sinergia integral, generación de históricos que permitan la adecuada toma de decisiones, fidelización de clientes

actuales y potenciales, mejoramiento del ambiente laboral y canales de comunicación, definición de responsabilidades y funciones por cada área de la empresa, objetivos y metas por cada área, orden y seguridad en toda la empresa, integración del personal a la empresa, incremento en la productividad y eficiencia operacional, mejora continua hacia mejores prácticas, incremento de la curva de aprendizaje, fomento de una cultura de calidad hacia la mejora continua por parte de todo el personal, posición y competitividad en el mercado. El éxito alcanzado en la implementación de Kaizen – Mejoramiento Continuo con la presente tesis, servirá como modelo para quienes deseen fomentar el cambio en la forma de hacer las cosas y que exista el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos de manera integral dentro de toda la organización (Mena, 2009).

(e) “Sistema Kaizen en la administración”, Autor: Gallegos, H, artículo de la revista Innovaciones de Negocios publicada por la Universidad Autónoma de Nuevo León (2007).

Esta investigación se enfoca en aplicar el sistema kaizen en el área administrativa para lograr ver las áreas de oportunidad y poder prevenir o aplicar acciones correctivas a estas, y así lograr un mejoramiento continuo, que traerá como resultados una reducción o ahorro de costos en esta área tan importante. Se puede lograr un gran resultado si se aplica este sistema correctamente. El sistema kaizen es un sistema muy simple y sencillo de aplicar solo hay que ver el proceso, identificar una mejora, aplicarla y continuar así sucesivamente. Hay que separar lo necesario de aquello que no lo es, se busca eliminar la muda o desperdicio y errores, después de identificarlo vienen las acciones preventivas o correctivas según sea el caso, estas acciones pueden ser hacer un mapeo para ver el proceso y así poder analizar cuál parte es la que no está agregando valor alguno, eliminándola y haciendo una reingeniería del mismo, crear conciencia de los desperdicios que podemos disminuir, siendo proactivos, adecuando las instalaciones para que el empleado pueda realizar sus actividades necesarias, capacitando y actualizando al personal según su área, para poder lograr tener auto disciplina, auto eficiencia, buena armonía, integración del personal, simplicidad y mejora de procesos, adaptación de la cultura kaizen, reducción

de costos, satisfacción del cliente. En este caso se logró una reducción de tiempos en los procesos de elaboración de reportes. A futuro es seguir manteniendo la mejora y seguir identificando alguna otra mejora que se puede hacer a ese mismo proceso y a los demás procesos. Esto se vuelve un ciclo de mejora continua, creándose una nueva cultura (Gallegos, 2007).

(f) “La incidencia de la aplicación del Kaizen a los procesos, para incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa CASABACA S.A de la ciudad de Quito”, Autor: Viviana Abigail Navarrete Rodríguez, Psicología Industrial (2014).

El objetivo fundamental de este trabajo es incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa Casabaca S.A, a través de la aplicación de la filosofía Kaizen (mantenimiento y mejoramiento continuo). La hipótesis plantea que la aplicación del método Kaizen incrementa y mejora el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso. El fundamento teórico: factores de higiene, factores motivacionales y factores de calidad aplicados a los procesos productivos del área de servicio. Investigación Correlacional, no experimental. La conclusión general se refiere que al aplicar la filosofía KAIZEN, influyó favorablemente en el desempeño laboral de los colaboradores de nuevo ingreso. Con la recomendación de que Kaizen al resultar ser una herramienta efectiva para el incremento del desempeño laboral de los colaboradores sean estos nuevos o antiguos, se debería mantener su aplicación permanente en toda la organización y en cada una de las áreas correspondientes, permitiendo tener así trabajadores, procesos y productos de calidad (Navarrete, 2014).

(g) “Implementar un programa que permita medir el servicio al cliente ofrecido en las taquillas de la división de gestión y asistencia al cliente, Dian Medellín, Sede Alpujarra”, Autores: Claudia Milena Rodríguez y Ospina Prospero Martínez Valoyes (2014).

Considerando la DIAN Medellín (Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) como una entidad pública

encargada de administrar los Impuestos de Renta y Complementarios, timbre sobre las ventas, dirigir y administrar la gestión aduanera y que presta un servicio a todos los contribuyentes del país, encontramos importante la implementación de un programa que permita medir el servicio al cliente ofrecido en las taquillas de la División de Gestión y Asistencia al Cliente DIAN Medellín, sede Alpujarra, ya que actualmente dicha área carece de una herramienta que le permita identificar como se encuentra en este aspecto. Se pretende mediante la herramienta de la filosofía Kaizen hacer profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituye ejes primordiales para el mejoramiento del servicio al cliente. Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo. Con la aplicación del Kaizen se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al público (Rodríguez & Martínez, 2014).

A continuación expondremos dos casos representativos de éxito, mismos que se ajustan al presente trabajo de investigación.

Finance & Banking: Este caso nos relata las dificultades que presentaba la empresa, antes de aplicar sistemas de gestión y mejora continua, estas son: errores permanentes durante periodos prolongados por el personal en las operaciones, ausencia de capacitaciones y aplicaciones en situaciones cotidianas, incumplimiento de procesos establecidos, no hacer uso de los procedimientos correctos, registro de casos erróneos con información inoportuna. Por lo que después del análisis de las causas y el uso de la metodología de mejora continua se implementaron las siguientes acciones: implementación de sistemas de soporte, introducción de sistemas de respuesta rápida o mensajes de notificación de error, conservar back up, mejora de procesos orientados a desarrollo visual y automático, etc. Posterior a la medición del impacto con la nueva propuesta, el estudio arrojó: reducción en 7 días de espera, incremento de los niveles de satisfacción y servicio de 30 a 10 (DELTRON NEWS, 2012).

Agrovet Market: La empresa inicio su progreso en el área logística y terminó por comprometer a todas las áreas en la mejora continua gracias a la aplicación del programa Kaizen con la asesoría GS1 Perú. El gerente de finanzas de Agrovet Market señala que la aplicación de las 5S Kaizen es una garantía que contribuye a que la empresa se fortalezca. Señala lo siguiente: “Lo que nosotros buscamos es liderar más allá del crecimiento en ventas. Queremos beneficios cualitativos y cuantitativos. Tenemos claro que la cultura y las personas son la esencia de la empresa y que cualquier inversión que se haga para mejorar ambas es una garantía de sostenibilidad. Fue esta idea la razón principal para iniciar la implementación (del programa 5S Kaizen)” Por lo que siguiendo este principio, Agrovet Market prepara a su personal para que cuenten con las facultades de resolver los problemas que se presentan diariamente. Entre los logros cuantitativos obtenidos están la reducción de la rotación en días del inventario, así como el número de horas extras por trabajador. También se han conseguido ahorros en el presupuesto de la empresa, no solo en lo económico, sino además en el tiempo de traslados y de respuesta a los pedidos de productos. De acuerdo a su visión empresarial, el principal impacto está en la cultura. Los trabajadores asimilaron los cambios y el proceso de implementación, pues se promovió la

participación del personal, programándose reuniones abiertas donde se buscaron soluciones a los problemas diarios de manera conjunta (Adanaque, 2015).

1.4 Marco Conceptual

A continuación expondremos definiciones o conceptos básicos de términos relacionados a nuestra investigación para destacar los aspectos más importantes de la misma.

Proceso:

El autor Pall (1987) define un proceso como “la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico”.

Juran (1993) lo define como “cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso”.

(Zaratiegui, 1999) agrega que los procesos son unas “secuencias de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente”.

Mejora Continua:

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una “conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo “una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica,

establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”.

Deming (1996), según la óptica de este autor, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

Gestión por procesos:

Conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción (Davenport, 1993).

Gestión de la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Amozarrain, 1999).

Calidad:

Feigenbaum (1990), “todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad”.

Jurán (1993) define calidad como: “Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Deming (1996) lo define como “el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente”.

Servicio al cliente:

Serna (2006) define el servicio al cliente como el “conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

Duque (2005) considera que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Base de datos:

Cobo, A. (2007) expone que “una base de datos es un conjunto de datos almacenados sin redundancias innecesarias en un soporte informático y accesible simultáneamente por distintos usuarios y aplicaciones”.

Date, C. (1986) indica que “una base de datos es un conjunto de datos persistentes que son utilizados por los sistemas de aplicación de alguna empresa dada”.

Es una colección de datos operacionales utilizados por todas las aplicaciones de una organización, una serie de tablas que contienen información ordenada en alguna estructura que facilita el acceso a esas tablas, ordenarlas y seleccionar filas y de las tablas según criterios específicos (Universidad la Salle, 2006).

Recursos:

“Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas & Guerras, 2002).

“Recurso; todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991).

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización” (Chiavenato, 1999).

Grant (1991) afirma que “los recursos, en sentido amplio, son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.”

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Naturaleza

Para la correcta elaboración del presente trabajo se debe seleccionar el enfoque y alcance adecuado, que ayuden a la aportación de soluciones respecto al problema que se plantea; para ello se ha indagado sobre los enfoques existentes en una investigación, tal como lo expresa Sampieri, Fernández, & Baptista, (2014) existen tres enfoques de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto.

El enfoque que utilizaremos en la presente investigación será cuantitativo, el mismo que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población ya que dicho enfoque tiene un procedimiento secuencial y probatorio (Sampieri et al., 2014).

Los alcances constituyen un conjunto de “causalidad” que puede tener un estudio, este alcance depende de la estrategia de la investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Sampieri et al., 2014).

Según lo mencionado, el alcance que utilizará la investigación será descriptivo y se basará en describir las actividades de los procesos actuales del Contact Center para reconocer la ineficiencia de los mismos. Arias (2012), indica que la investigación o alcance descriptivo consiste en:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

Asimismo Namakforoosh (2005), expone que en la investigación descriptiva “se conocen las variables pertinentes al problema. Sus hipótesis

son de tipo general: “X” y “Y”, se relacionan en el estudio de mercado, por ejemplo: sus resultados tienden a ser perfil de compradores contra perfil de no compradores, etcétera”.

2.2 Diseño de Investigación

La información que se analizará para el trabajo de investigación de mejora de procesos, será de acuerdo a la observación de todas las actividades actualmente manejadas por el departamento, al proceso ya existente como tal, también se utilizarán reportes de resultados mensuales de responsabilidades por asesor. Es decir, que se observarán los procesos del departamento en su ambiente natural, para después analizarlos.

En la presente investigación se utilizará un diseño no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación dónde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Fernández, et al, 2014).

Kerlinger & Lee (2002), agregan que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. Cabe precisar en esta definición que la razón por la que no se manipula la variable independiente en la investigación no experimental es que resulta imposible hacerlo.

2.3 Tipo de Investigación

El corte de esta investigación es transversal de tipo descriptivo, ya que analiza cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores y se pueden dividir en tres grupos (a) exploratorios: tienen como propósito conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños, (b) descriptivos: tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) y (c) correlacionales: estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

2.4 Población

La población que se utilizará en el presente trabajo de titulación estará conformada por las personas involucradas en la mejora que planteamos. Es decir, aquellos colaboradores relacionados directamente en los procesos del departamento de Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar, siendo los que mencionamos a continuación: (a) los cuatro asesores del Contact, responsables de la atención directa de los clientes a través de todos los canales de contacto (llamadas, chats, redes sociales, emails, página web), registro de quejas, ingreso de leads, seguimientos,

campañas promocionales, encuestas de satisfacción, (b) la encargada del CRM, responsable de aprobar las modificaciones en la plataforma, códigos de clientes, ingreso o eliminación de personas de contacto (teléfonos, emails, dirección), asignación de leads a vendedor, (c) jefe del departamento, aquel que asigna tareas a los asesores, analiza los tiempos de respuesta a los clientes, distribuye los requerimientos, evalúa la productividad de cada uno de sus trabajadores y realiza los reportes enviados a gerencia.

2.5 Técnica de Recogida de Datos

En la investigación se dispone de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

A continuación describimos brevemente las más usuales: registros del contenido (análisis de contenido) y observación cuantitativa, pruebas estandarizadas, recolección de información factual e indicadores (análisis de datos secundarios de registros públicos y documentación) y meta-análisis, así como otras clases de mediciones. Los metodólogos de cada ciencia y disciplina han desarrollado una gran diversidad de instrumentos y procedimientos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En base a la información descrita, el presente trabajo de investigación empleará las técnicas de: observación cuantitativa y revisión de documentos e indicadores para la obtención de datos, ya que para poder cumplir con la propuesta de mejora continua de procesos en IIASA Caterpillar se deberá observar cuantitativamente los procesos actuales del departamento y las personas que intervienen en el mismo con el fin de detectar fallas y corregirlas. Así también, revisaremos documentos, estadísticas y resultados mensuales del departamento para determinar los indicadores claves de gestión que ayudarán al análisis de la situación del área de estudio.

CAPITULO 3: RESULTADOS

En el presente capítulo desarrollaremos los pasos que el método Kaizen propone a fin de evaluar los resultados que este tendría sobre los procesos ineficientes del Contact Center para la mejora continua. Siendo así, se iniciará con una descripción de las actividades actuales del departamento, se identificarán los problemas existentes en los procesos y así, poder proponer soluciones convenientes de la causa raíz, por último se describirá el diseño de la propuesta de mejora junto con el alcance y sostenibilidad para la permanencia de resultados.

3.1 Organigrama del departamento

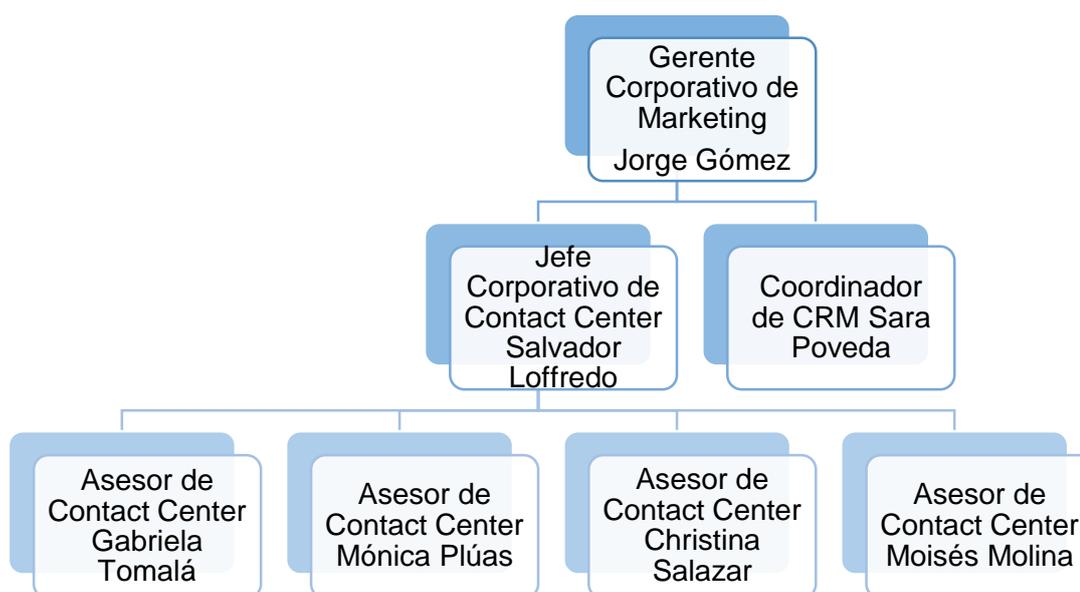


Figura 4 Organigrama del departamento

Elaborado por: La autora.

3.2 Descripción de Procesos del Contact Center

Entre las funciones que cumple el departamento de Contact Center se mencionan las siguientes: (a) encuestas de satisfacción, (b) atención a clientes a través de todos los canales de contacto, especialmente la recepción de llamadas de IASA y sus grupos, (c) ingreso de oportunidades (interés de compra), funcionando como primer canal informativo para cotizar, (d) creación de códigos prospectos, (e) ingreso y cierre de quejas, (f) llamadas salientes por campañas promocionales eventuales, (g) entrega de reportes de encuestas de satisfacción y leads, ambos importantes para la medición de Caterpillar hacia la empresa como distribuidor autorizado, así como los reportes de efectividad en las campañas promocionales, (h) modificación y eliminación de información en el CRM, (i) asignación de oportunidades y alertas de seguimiento.

3.2.1 Encuestas de satisfacción

Una de las tareas importantes que lleva a cabo el departamento son las encuestas de satisfacción, mismas que evalúan la conformidad del cliente respecto a la compra, alquiler o servicio que hayan solicitado en la compañía, estas son un punto clave para la certificación de satisfacción emitida por Caterpillar, así como el cumplimiento de la ISO 9001.

El proceso a seguir es mediante el SMA (Sistema de marcación automática), aquí se cargan los formularios de preguntas según corresponda, con el código del cliente que será encuestado, cada uno con personas de contacto y teléfonos; esta información se extrae automáticamente de la plataforma CRM (*Ver anexo 2 y 3*). Es decir, que si la información del cliente o de las personas registradas es incorrecta en el CRM, será incorrecta en el SMA y no se podrá realizar la encuesta de manera efectiva, además de que el asesor utilizará más tiempo al intentar cumplir con la tarea.

Asimismo se deberá verificar el tipo de encuesta en relación a la compra, alquiler o servicio que realizó el cliente (*Ver anexo 4 y 5*) y una vez efectuada, el respectivo ingreso de la actividad en el CRM.

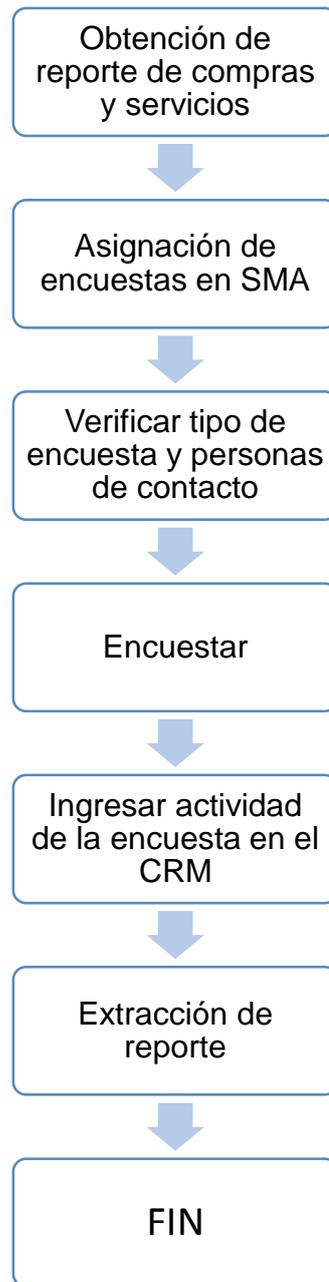


Figura 5 Proceso Encuestas

Elaborado por: La autora.

3.2.2 Llamadas de recepción (Inbound)

La atención a clientes se realiza primordialmente a través de llamadas recibidas que se gestionan como recepción. El departamento de Contact Center maneja la atención de llamadas de todos los grupos de IIASA, entre ellos Macasa, Lubrival, Talleres PMIASA, Yencisa y el Instituto BRP.

La primera interacción inicia con la llamada del cliente a una de las líneas telefónicas del grupo, el asesor deberá atenderla con educación siguiendo el saludo asignado, luego deberá realizar los filtros oportunos para determinar la necesidad del cliente como en casos comunes: transferencia directa de llamada, pago proveedores, solicitud de proforma y consultas varias. La recepción de llamadas se realiza mediante el sistema UContact, plataforma unificada de llamadas y todos los canales de contacto utilizados por la empresa.

Transferencia de llamadas

Para las transferencias directas, es necesario que el asesor solicite información relevante del emisor: nombre, empresa y asunto de la llamada, una vez obtenida, se consulta la extensión de la persona requerida en la Intranet de la empresa, se anuncia la llamada y se transfiere. En caso que la persona no esté disponible, se deberá tomar el mensaje y enviarlo por email (*Ver figura 6*).

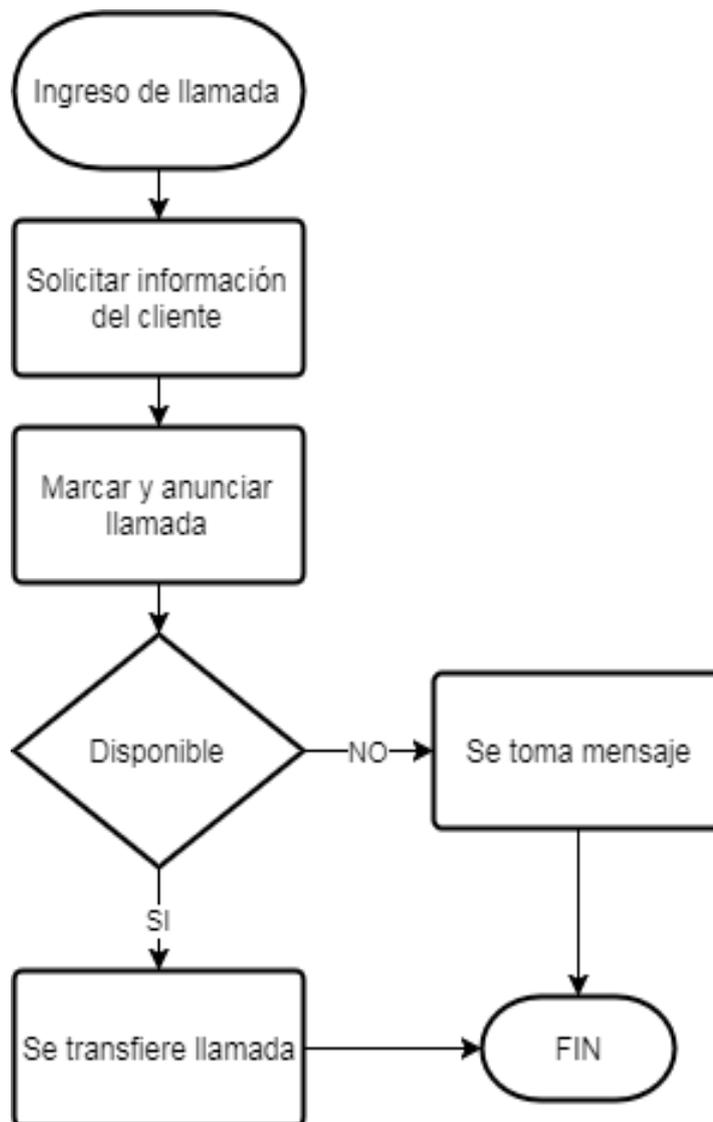


Figura 6 Transferencia de llamadas

Elaborado por: La autora.

Pago Proveedores

Los asesores Contact Center se encargan de anunciar los pagos a proveedores con una dinámica similar a la mencionada. Una vez recibida la llamada y determinada esta como necesidad, se consulta en la intranet de la empresa el estado del cheque con el nombre del proveedor y el número de factura, ambas indispensables para la búsqueda. Se confirma el estado

actual del cheque de no estar listo; caso contrario se indica el día hábil para retirar el pago y el monto del mismo.

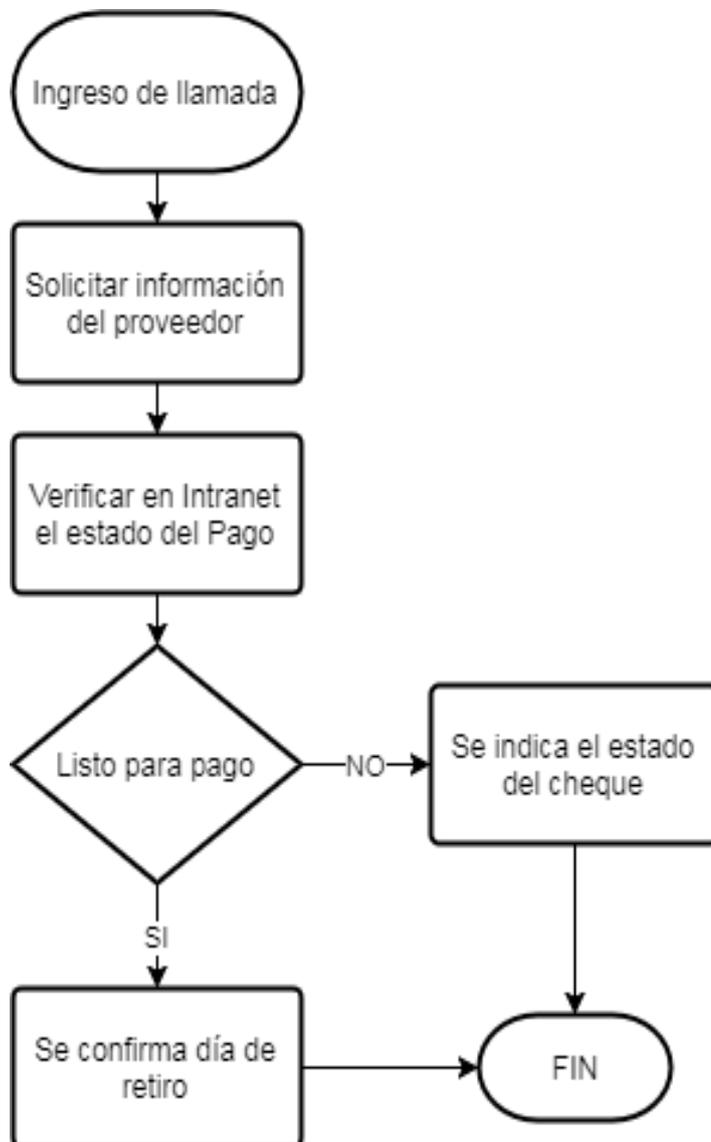


Figura 7 Información de pagos

Elaborado por: La autora.

Solicitud de Proforma

Aquí el asesor se encarga de la atención eficiente y eficaz del requerimiento tomando nota de lo que solicita, sea este equipos, repuestos, alquiler o servicios. De ser equipos, es importante solicitar el modelo, la aplicación que le darán al mismo, el tipo de trabajo y la industria en la que

trabajar para una efectiva recomendación; para repuestos es necesario tomar nota del modelo y serie del equipo o a su vez el número de parte del repuesto, sin esta información es imposible cotizar; para cotización de renta se requiere el tiempo de alquiler, según esto la proforma se elaborará con tarifas diarias, semanales o mensuales y por último, si el cliente solicita un servicio se deberá pedir el modelo del equipo y una breve descripción del problema que tiene para preparar a los técnicos con las herramientas necesarias.

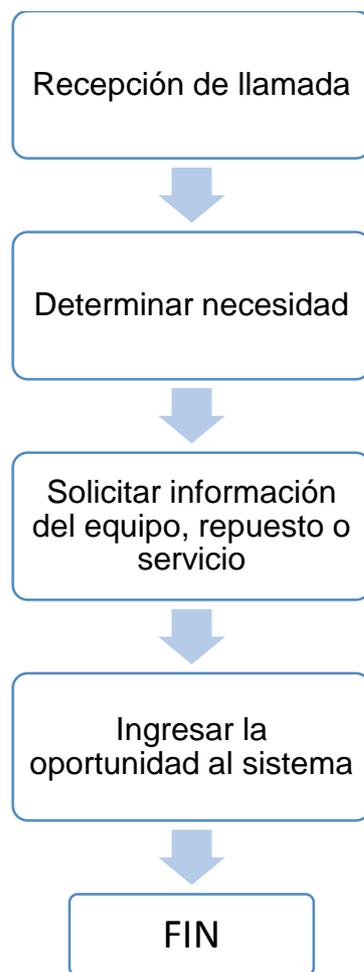


Figura 8 Solicitud de proforma

Elaborado por: La autora.

3.2.3 Ingreso de Oportunidades y Creación de códigos

Una vez obtenida la necesidad de cotización, en la plataforma CRM se busca si el cliente es nuevo o existente, de ser nuevo se crea un código prospecto ingresando toda la información de la empresa como: nombre, ciudad, dirección, teléfonos, correos electrónicos y personas de contacto junto con los cargos; de ser un cliente ya existente se crea directamente la oportunidad con toda la información recolectada respecto a la solicitud, en la división correspondiente según se detalla a continuación:

- A. Otros Maquinarias: Equipos de menos rotación
- C. Otros Industrial: Marcas de menos rotación distribuidas por la compañía.
- E. Motores y generadores Cat y repuestos (Mayor a 250 Kva-200 Kw)
- F. Maquinaria Agrícola
- G. Maquinaria Cat, accesorios, lubricantes
- L. Montacargas, accesorios y repuestos
- P. Generadores Olimpian (Menor a 250 kva, 200 kw)
- R. Rental store
- X. Macasa

3.2.4 Asignación de Oportunidades

Luego del ingreso a la plataforma, el coordinador del CRM asigna la oportunidad a un vendedor en relación ciudad-división, tal como se detalla en la tabla 1, para la respectiva confirmación, envío de cotización y posterior seguimiento.

EQUIPOS		
Región	División	Vendedor
Costa y Austro	Maquinaria / Generador Gye	Angel Delgado
		Oswaldo Vera
		Jhonatan Sabando
		Carlos Salazar
		Gabriel Herrera
Sierra	Montacarga / Servicios	James Meyer
		Paul Arias
PARTES Y SERVICIOS		
Región	Grupo	Vendedor
Costa y Austro	IIASACAT	Joyce Moreira
		Katherine Calle
	MACASA	Alejandra Barrionuevo
		Pablo Guerra
	Lubricantes	Alfredo Cabrera
Sierra	Lubricantes	Nevir Espinoza
	IIASACAT	Soraya Gaona
		Karina Pacheco

Tabla 1 Asignación de oportunidades de equipos por ciudad y divisiones.

Elaborado por: La autora.

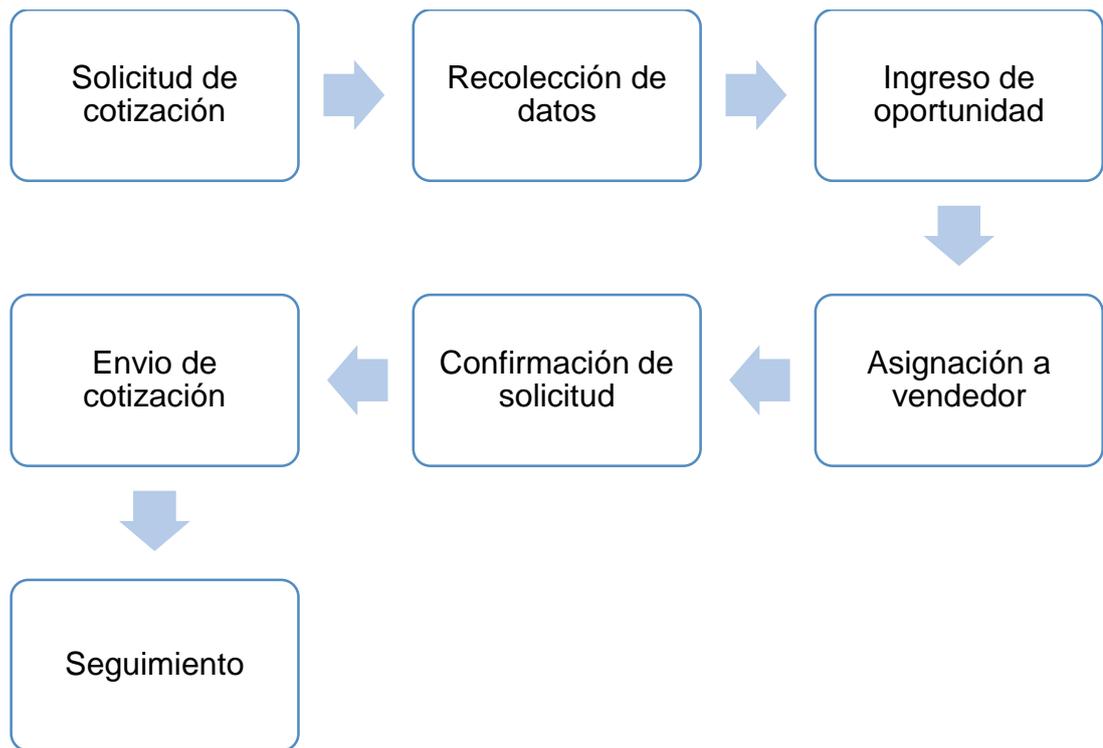


Figura 9 Proceso de atención a oportunidades

Elaborado por: La autora.

3.2.5 Ingreso y cierre de Quejas

Se adiciona también como proceso el ingreso de quejas emitidas por el cliente, estas son obtenidas por los asesores de dos formas: llamadas Inbound por recepción y llamadas Outbound por encuestas de satisfacción.

Las encuestas de satisfacción se manejan en escalas del 1-10, siendo del ocho al diez un cliente satisfecho y del uno al siete un cliente insatisfecho; en este último caso se debe ingresar un ticket de inconformidad recolectando la mayor información posible respecto a la molestia y a lo sucedido.

Las quejas se ingresan en la Intranet de la empresa a través de un formulario completo con información del cliente, lugar donde el cliente percibió la molestia y una descripción de lo sucedido (*Ver anexo 6*). Una vez ingresada, continúa un proceso similar al anterior, el coordinador del CRM

asigna la queja al jefe del departamento implicado para el seguimiento y solución; cuando la queja está resuelta el responsable envía una breve descripción de la causa junto con la solución que se brindó al cliente.

El encargado del CRM reasigna la queja al asesor que la ingresó para su respectivo seguimiento y cierre; aquí el asesor se comunica con el cliente para corroborar las soluciones que se le plantearon y confirmar la satisfacción de las mismas, si la respuesta es Sí, la queja se cierra; caso contrario se envía una vez más con el jefe del departamento implicado (*Ver figura 10*).

3.2.6 Campañas Eventuales (Outbound)

Las campañas eventuales se realizan a través de llamadas salientes, es decir, llamadas automáticas para informar promociones, cursos, eventos, ferias y lanzamientos de equipos nuevos. Dentro de esta base de datos se incluyen clientes fijos y clientes potenciales según el caso.

Estas campañas tienen como objetivo principal promover las ventas con una base de datos cargada directamente al sistema UContact que se reparte automática y equitativamente entre los cuatros asesores activos, mismos que se encargan de informar y publicitar la información a través de emails con el fin de obtener interés del cliente y posterior ingreso de oportunidades.

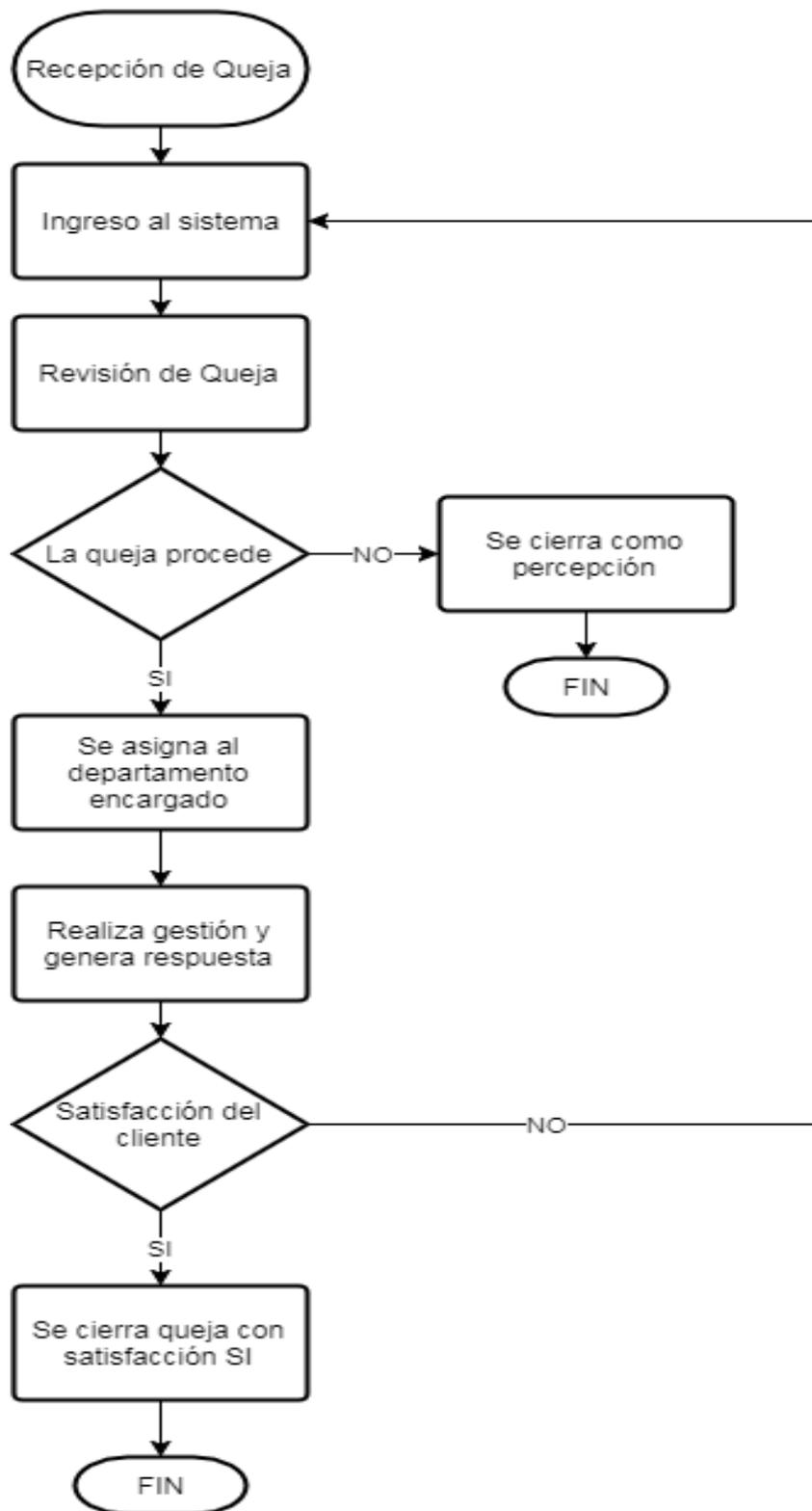


Figura 10 Recepción de Quejas

Elaborado por: La autora.

3.2.7 Modificación de información en CRM

Al tener interacción con el cliente y confirmar algún cambio de información del mismo, se debe canalizar el proceso a través de coordinador del CRM, este evento sucede con frecuencia al realizar las encuestas de satisfacción, dónde se confirman las personas de contacto por empresas, esto en el caso más común; personas que dejan de laborar en la compañía pero continúan reflejando como miembros activos dentro de la plataforma. Existen también casos de cambios de dirección, teléfonos y en ocasiones cambios de división por error en el ingreso de oportunidades.

El proceso se realiza mediante el envío de un email solicitando dicho cambio, en este se debe señalar la información anterior y la actualizada así como el nombre de la persona (cliente) que lo confirma.

3.2.8 Entrega de reportes

De todos los procesos mencionados anteriormente, se envían reportes mensuales para la obtención de resultados que se analizan en cada KPI (Key performance indicator, medidor de desempeño) por la gerencia general para posibles correcciones y mejoras. Este reporte es realizado por el Jefe del departamento.

De esta forma se asegura el cumplimiento de las normas ISO, y de las reglas impuestas por Caterpillar para ser certificados como distribuidores autorizados, estas certificaciones son importantes para la obtención de permisos en ciertas importaciones.

3.3 Procesos no eficientes

Con respecto a las teorías de eficiencia y el método Kaizen descrito en el marco teórico, se mostrarán aquellos procesos que no son eficientes o no cumplen un proceso ideal y que, en conjunto con otras actividades no logra ser efectivo debido a la relación que existe entre ellos. Según el enfoque de la investigación, se demostrará la ineficiencia de los procesos en términos cuantitativos mediante indicadores y costos.

3.3.1 CRM - Encuestas

A continuación se describirá el primer proceso ineficiente del departamento, en este caso se podrá observar la mala utilización de recursos, específicamente de la plataforma CRM que, a más de ser un recurso mal utilizado genera tiempo extra al asesor para la elaboración de tareas extras que lo requieren, en este caso, las encuestas de satisfacción.

La metodología Kaizen dentro de sus principios básicos indica que se debe optimizar los recursos actuales de la organización, el método aconseja realizar un análisis exhaustivo previo de la utilización de los recursos actuales para encontrar alternativas que consigan mejorar su utilización y funcionamiento, adoptar el Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos (Chicano, 2016).

Descripción del proceso

Uno de los principales problemas que tiene el departamento es la falta de actualización y el incorrecto ingreso de información de clientes en la plataforma CRM, este problema desliga otros a continuación.

Al realizar las encuestas de satisfacción, la información de contacto de los clientes a encuestar se extrae directamente del CRM, es decir que en el SMA se mostrarán los teléfonos y personas de contacto según el cargo.

Por ende, si la información es errónea consiguientemente la otra también lo será, haciendo esto, un proceso ineficiente.

Podemos resumir el problema en tres aspectos claros:

Tiempo del asesor: cuando encuentra formularios de encuesta con teléfonos equivocados, no existentes y en su mayoría, teléfonos disponibles que han cambiado de propietario o simplemente la persona ya no es colaboradora de la empresa en mención, el asesor debe entrar a la plataforma CRM y buscar en las actividades de los vendedores algún teléfono actual, de no encontrarlo se realiza una búsqueda de la empresa en google para lograr obtener un teléfono. Esta segunda opción aplica únicamente cuando la empresa es una sociedad de hecho y no una persona natural.

Confianza del cliente: cuando se logra el contacto con la empresa a encuestar y el asesor pregunta por encargados que ya no laboran en la empresa, el cliente pierde la confianza hacia su proveedor, se denota una falta de preocupación y seguimiento hacia ellos. Existen casos en donde se pregunta por personas que han dejado de colaborar en la compañía por más de 10 meses.

Mal uso de recursos: Específicamente de la plataforma CRM, que no cumple con su objetivo primordial ya que no se le da un correcto mantenimiento de información.

Indicador del proceso actual

$$\text{Encuestas no realizadas} = \frac{490}{640} = 76.6\%$$

Con este indicador demostramos la ineficiencia del proceso, de 640 encuestas que se asignan de manera mensual, 490 de ella no se realizan por falta de contactabilidad que en su mayoría es por no tener números correctos o el nombre de las personas asignadas del trabajo, es decir solo 150 de ellas son efectivas.

3.3.2 Proceso de atención a oportunidades (leads)

En este proceso ineficiente se podrá observar cómo una posible venta puede ser perdida por la falta o tardía gestión del vendedor debido a la falta de capacitación de los asesores para dar gestión o respuestas rápidas a las solicitudes, como precios o características.

De los aspectos mencionados Kaizen en uno de sus principios expone que hay que implementar soluciones a corto plazo, este método insta a minimizar los arduos procesos burocráticos de análisis y autorización de soluciones para agilizar el proceso. Si se tratase de un problema de especial complejidad, Kaizen aconseja seccionarlo en problemas más reducidos de solución simple (Chicano, 2016). Además el método tiene como base el aprendizaje, una empresa de aprendizaje es aquella donde los individuos, los equipos y la empresa misma están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica. El mejoramiento debe ser y es una forma de vida dentro de la filosofía Kaizen, en ese espíritu el aprendizaje es un sinónimo de ejecución (Lefcovich, 2015).

Descripción del proceso

Tomando en cuenta la técnica de observación y revisión de reportes para la obtención de datos, en promedio de llamadas recibidas diarias, la mitad son para solicitar una cotización. Tal como lo describimos gráficamente son varios los pasos a seguir antes de que el cliente reciba lo solicitado (*Ver figura 9*). Aproximadamente en tiempo, un vendedor toma de tres a cuatro días o un máximo de una semana en enviar la cotización de lo requerido, la variación depende al monto y a que tan buen comprador sea el cliente.

El cuello de botella en este proceso se encuentra desde la asignación de vendedor en adelante, pasos críticos para la efectividad del mismo ya que lo que espera el cliente es una cotización inmediata, más aun cuando lo solicitado son repuestos. En este último caso, el cliente busca cotizaciones

con urgencia ya que la maquina puede estar por averiarse, en mantenimiento o detenida, y estas opciones en el mercado agrícola o de construcción son inaceptables debido a la gran pérdida de dinero que representa la detención del equipo.

Los problemas comunes en la asignación de oportunidades a vendedores es que la mayoría son trabajadores de campo, es decir que no se encuentran en oficina y es más tardía la revisión de la oportunidad para el envío de proforma, podemos mencionar también las preferencias que existen con sus clientes más solventes y con una flota extensa de máquinas, lo que hace que un cliente promedio, no sea atendido con brevedad. Una de las causas es la falta de seguimiento de los jefes a la atención de oportunidades designadas.

Cuando lo solicitado son equipos, el vendedor debe confirmar el requerimiento y este es un punto adicional de tiempo, ya que si el cliente no contesta el teléfono registrado, la oportunidad no se confirma y por ende no se envía proforma, aun así haya existido un contacto inicial con el asesor.

Se agrega, la falta de capacitación de los asesores para el envío de cotizaciones o proformas luego de atender al cliente, este aspecto aminoraría las ventas perdidas debido a la tardía o inexistente atención, sea por compra desistida, ganada por competencia y falta de seguimiento. Este punto representa un monto significativo para la empresa.

Indicador del proceso actual

$$Oportunidades no atendidas = \frac{41}{145} = 28\%$$

Información tomada del reporte del mes de enero 2018, se ingresaron 145 oportunidades de venta de las cuáles 41 no fueron atendidas o fueron cerradas por gestión tardía. Con este indicador, demostramos la ineficiencia del proceso al no atender los requisitos de los clientes a tiempo y no darles el seguimiento que corresponde.

3.3.3 Llamadas Inbound y Outbound

A continuación se expone el tiempo muerto o tiempo desperdicio que tiene cada asesor como exceso, además se demuestra como la falta de organización y asignación correcta de tareas provoca cola de llamadas y por ende, la baja satisfacción y atención a clientes.

Kaizen considera el tiempo como un recurso estratégico, el tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la organización, además involucra a todos, una filosofía y método de trabajo que busca de forma constante y sistemática la manera de mejorar la calidad, reducir costos, aminorar los tiempos de ejecución, incrementar la satisfacción de los clientes y consumidores, y hacer más competitiva y rentable las operaciones productivas (Lefcovich, 2015).

Descripción del proceso

El proceso de recepción de llamadas es continuo y fijo, es decir esta es la tarea que nunca se detiene, y que se realiza simultáneamente mientras se efectúan las otras ya que no se puede predecir el momento de llamada de un cliente o su necesidad.

La responsabilidad del asesor es estar en el estatus “disponible” dentro del programa UContact, aun así existen otros estatus como: Baño, personal, reunión, marcación automática, entrenamiento, datos, etc. (Ver *anexo 7*), estos estatus detienen el ingreso de llamadas al asesor que los coloque, dejando la recepción solo para aquellos que se encuentren disponibles. Las llamadas salientes ocurren en diferentes ámbitos: campañas eventuales, confirmación de oportunidades, seguimientos y encuestas, estas naturalmente también detienen el ingreso de llamadas.

La ineficiencia del proceso existe en la falta de organización de las tareas por asesor, ya que hay tareas que los asesores realizan a la vez en diferentes estatus con restricción de llamadas, y al no organizarse existen ocasiones en que ninguno está disponible para la atención, esto incrementa

el porcentaje de abandono de llamadas y por ende, la medición del departamento.

Tal como se observa en la tabla 2, en una semana regular los tiempos que los asesores permanecen fuera de disponibilidad de gestión son muy altos y en su mayoría más de uno coincide en el mismo estado, sea cual este fuera.

	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	
Asesor	9	10	11	12	15	16	17	TOTAL
1	1:17:39	1:58:05	1:45:42	1:43:26	2:17:36	1:51:33	2:39:29	13:33:30
2	2:26:56	2:39:39	2:25:59	0:18:33	2:50:33	1:06:48	2:11:17	13:59:45
3	1:24:27	2:45:41	2:56:12	1:54:10	2:40:17	1:28:39	3:21:47	16:31:13
4	2:42:39	1:33:26	1:53:58	0:52:56	2:14:14	1:41:13	2:23:21	13:21:47

Tabla 2 Disponibilidad de Gestión

Fuente: Reporte UContact

Mes: Enero, 2018

Elaborado por: La autora.

Otros de los casos que también ocurren por la mala designación, es cuando por la inasistencia de algún asesor hay acumulación de tareas, un asesor menos provoca más cola de llamadas y por ende, es necesario que los restantes se encuentren la mayor parte del tiempo disponibles así mismo, para evitar porcentajes altos de abandono.

Este es un de los procesos más polémicos de controlar dentro del departamento ya que no existen una definición de tareas principales y secundarias para los asesores.

Costo del tiempo – desperdicio

Según lo expuesto anteriormente respecto a la disponibilidad de los asesores para la gestión (*Ver tabla 2*) podemos observar como los tiempos de no disponibilidad son más altos de lo permitido, esto dado a que los procesos del departamento no están completamente estructurados y

organizados, además que no hay un seguimiento, llamado de atención o sanción al respecto.

El tiempo máximo que un asesor puede estar fuera de línea para la recepción de llamadas es de una hora y media, indiferentemente del estado que se coloque, es decir que existe de una hora a dos horas aproximadamente que se están utilizando de forma incorrecta, y por ende, están siendo un gasto de recursos para la empresa.

A continuación demostraremos el costo económico del desperdicio:

Remuneración por asesor: \$727

Número de asesores: 4

Horas trabajadas: 8 diarias, 240 mensual.

Operación: $727 / 240 = \$3.03/h.$

Pago por hora/asesor: \$3,03

Pago por 4 asesores: \$12.12

1 h desperdicio: $\$12.12 \times 30 = \363.60 pérdida mensual

2 h desperdicio: $\$24.24 \times 30 = \727.20 pérdida mensual

Los asesores reciben una remuneración mensual de \$727, si realizamos una operación sencilla para el cálculo del valor de la hora de trabajo obtenemos un valor de \$3,03 como resultado. Si se multiplica este valor por los cuatro asesores y se toma como extremos una y dos horas de desperdicio, se observa como la empresa tiene una pérdida económica mensual de \$363.60 y \$727.20 respectivamente.

3.4 Propuestas para los procesos no eficientes

A partir del análisis cuantitativo anterior, se mostrarán propuestas para mejorar los procesos ineficientes y demostrar la efectividad de las mismas con la metodología seleccionada.

3.4.1 Definir actividades principales y secundarias

Según las actividades mencionadas respecto a las responsabilidades de los asesores en el departamento, podemos notar que no existe orden en el desarrollo de las mismas, tampoco una designación correcta para equilibrar la carga de trabajo y la necesidad del tiempo “disponible” que se requiere para poder atender todas las llamadas entrantes y requerimientos de los otros canales.

Es por eso que a continuación se propondrán las actividades principales y secundarias que deberían tener los asesores para optimizar los procesos que están siendo ineficientes:

Actividades Principales	Actividades Secundarias
-Recepción de llamadas -Ingreso de Oportunidades al CRM (en línea)	- Encuestas de Satisfacción -Campañas Eventuales -Seguimientos
Nota: No más de dos asesores pueden realizar la misma actividad secundaria al mismo tiempo.	

Tabla 3 Propuesta de actividades principales y secundarias de actividades principales y secundarias

Elaborado por: La autora.

Como actividad principal proponemos la atención al cliente por medio de recepción de llamadas, sea mediante 1-800, MACASA, o PBX, ya que como departamento de Contact Center es el proceso clave del puesto. Además de este, el ingreso de oportunidades o solicitudes de cotización son importantes dentro del aspecto de atención, ya que el propósito de este proyecto es aminorar los tiempos de respuesta al cliente y así conseguir la satisfacción del mismo a través de una rápida atención.

Entre las actividades secundarias se proponen todos los procesos que requieran llamadas salientes, entre ellas las encuestas de satisfacción, campañas eventuales y seguimientos, ya que estas no influyen directamente en la eficacia de la atención al cliente, sino más bien, son un resultado de la misma.

Agregamos dentro de la propuesta de actividades principales y secundarias, la correcta designación de actividades por asesor, es decir que no todos los asesores se encuentren realizando la misma tarea para evitar congestión de llamadas. Como mencionamos, el Contact Center cuenta con cuatro asesores que realizan las mismas funciones, sabiendo que la recepción de llamadas es un proceso clave, es importante que siempre haya dos personas disponibles para la atención telefónica, y las restantes puedan continuar con los procesos secundarios según la necesidad de cumplimiento.

De la misma forma es importante que se imponga el ingreso de las oportunidades o solicitudes “en línea”, es decir durante la recepción de la solicitud, para evitar retraso en el ingreso, por ende el retraso en el envío de cotización, y sobretodo evitar la necesidad de ponerse “no disponible” para realizar dicha tarea.

Beneficio económico de la Implementación

La propuesta que se plantea respecto a la definición de actividades principales y secundarias, así como a la correcta asignación de tareas por asesor propone ser un ahorro aproximado entre \$363.60 y \$727.20 para la

empresa, debido a que esa mala inversión se genera por la ineficiencia de gestión de tiempo y responsabilidades. En otras palabras, propone aminorar los tiempos muertos para que los recursos sean aprovechados en su 100%, siendo el departamento una inversión totalmente beneficiosa para la empresa.

Ahorro mensual = \$363.60 y \$727.20 aproximadamente.

3.4.2 Diseño para la actualización de Base de Datos

Se busca obtener una actualización de base de datos en la plataforma de CRM de aquellos clientes que tengan código fijo, es decir de aquellos que hayan facturado un bien o servicio con la empresa, lo que asegurará la cooperación con la información. Uno de los objetivos de la propuesta de actualización de datos es terminar con el problema de “tiempo de respuesta” para con el cliente.

Los datos necesarios de obtener son teléfonos convencionales, teléfonos celulares, direcciones de matrices y sucursales, personas encargadas de compras, proyectos y gerentes con sus respectivos correos electrónicos, con quienes se podrá negociar los diferentes presupuestos, así como el número de equipos Caterpillar que posee en flota. La idea es tener una plantilla con los campos necesarios para actualizar la base de clientes (*Ver figura 11*) utilizando tres canales claves que mencionaremos a continuación, para su efecto.

Canales

Telefónico: El primer canal que se utilizará para la actualización debido a su eficacia de respuesta será el telefónico, mediante una campaña de llamadas salientes cargada al sistema, con marcación automática para agilizar el proceso, dónde se tendrá la información existente del cliente para que el asesor realice la respectiva verificación y corrección, de esta forma la actualización será automática, debido a que el sistema conecta la

información directamente con el CRM, agregando los datos en la plataforma de manera simultánea.

Mailing: Mediante la obtención de reportes históricos respecto a campañas de mailing, se observa porcentajes altos de visualización del receptor, es por eso que se espera tener un porcentaje medio de actualizaciones a través de este canal. Se propone enviar la plantilla por email para obtener respuestas por parte del cliente.

Directo: En este punto se propone realizar una actualización directa con todos los clientes que se acerquen a oficina, especialmente al mostrador, utilizando un asesor del Contact Center para el efecto. Esta propuesta tiene la ventaja de aumentar la relación proveedor- cliente además de la actualización de datos en mención.

 EL EQUIPO DEL PROGRESO	Código:	<input type="text"/>
	Cliente:	<input type="text"/>
	# equipos Cat:	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>	
Sucursal:	<input type="text"/>	
Tel fijo:	<input type="text"/>	
Gerente:	<input type="text"/>	
Jefe de Compras:	<input type="text"/>	
Jefe de proyectos:	<input type="text"/>	
	Teléfono:	<input type="text"/>
	Teléfono:	<input type="text"/>
	Teléfono:	<input type="text"/>

Figura 11 Plantilla para actualización de datos

Elaborado por: La autora.

Beneficio de la implementación

Respecto al indicador antes mencionado sobre el número de encuestas no efectivas, el diseño de la actualización de la base de datos propone ser una solución para disminuir el número de personas no contactadas en este proceso. Actualmente el 76,6% de encuestas no son realizadas, con la propuesta se espera que este porcentaje disminuya a un 50% para obtener al menos 320 encuestas efectivas mensuales.

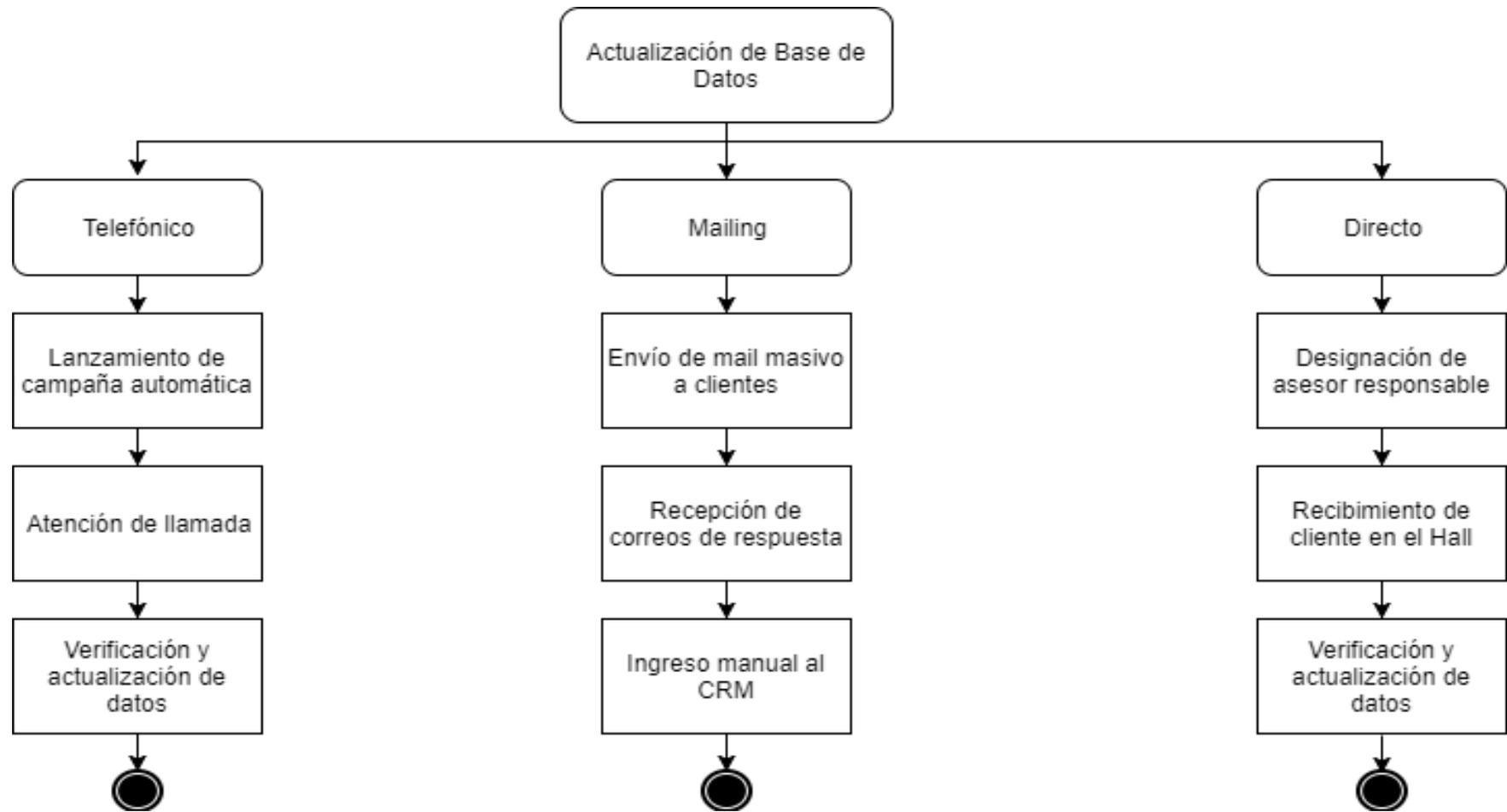


Figura 12 Procesos propuestos para la actualización de base de datos

Elaborado por: La autora.

Delimitación

Delimitamos el proyecto en la actualización primordial de base de clientes que hayan comprado algún producto primario en la empresa, sea nuevo o usado en los últimos tres años, es decir clientes activos, ya que es este segmento a quienes se podrá otorgar un soporte al producto y seguimiento de las maquinarias para mantenimientos, reparaciones y cambios de repuestos.

Recursos

Los recursos que se utilizarán serán en capital humano y tecnológico, la empresa cuenta con 4 asesores de servicio al cliente telefónico, cada uno con una computadora y con usuarios dentro de la plataforma CRM y UContact para el efecto, además se utilizará una Tablet para la actualización directa en el mostrador.

Una de las ventajas económicas de la propuesta es que no se necesitará la compra de un programa para realizar la actualización y tampoco subcontratar a una empresa que realice la tarea dado que el sistema de marcación que posee la empresa está conectado al CRM, como anteriormente habíamos mencionado, esto incrementa la viabilidad del proceso y la aceptación del mismo como beneficio para la empresa.

Distribución de tiempo

El tiempo que se propone para efectuar la actualización de datos es el siguiente:

Telefónico	Directo
<ul style="list-style-type: none"> • Primer grupo: 8:30 – 12:30 • Segundo grupo: 13:00 – 17:00 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de asesor. • Lunes, miércoles y viernes 10:00 – 12:00

Figura 13 Distribución de tiempos

Elaborado por: La autora.

Mediante el canal telefónico el tiempo que se propone dedicar será mitad de jornada, es decir 4 horas del día distribuidas de la siguiente forma para evitar cola de llamadas y falta de atención a requerimientos:

Primer grupo (dos asesores): 8:30 – 12:30

Segundo grupo (dos asesores): 13:00 – 17:00

En la actualización de datos directa, se designará una distribución especial. Un asesor estará en el hall dos horas al día en las horas más transitadas, 10:00 – 12:00, únicamente por tres días a la semana durante un mes, para evitar congestión de tareas en el departamento.

Según reportes históricos en una campaña común de llamadas salientes se gestionan 600 contactos en un día completo de gestión por los cuatro asesores, es decir que para este proceso se logrará contacto sólo con 300 de ellos diariamente debido a que se designará medio tiempo en la tarea. Existe un total de 7231 clientes activos con código fijo, lo que muestra como resultado que el barrido total de la base de datos tomaría de 5 a 6 semanas aproximadamente en ser actualizada, contando con los tres canales a utilizarse, ya que el canal de mailing se gestionará simultáneamente y conforme existan respuestas; esta alimentación de información se deberá realizar manualmente.

Sostenibilidad

Una vez realizada la primera actualización, es necesaria una verificación cada 6 meses de los datos, debido a la importancia de mantener la base actualizada para que el proceso cumpla su sentido. El proceso se realizará a través de campañas segmentadas en el Contact Center tal como lo describimos anteriormente, adicional un seguimiento constante del vendedor de campo asignado ya que es él quien tiene relación directa con el cliente, y así poder actualizar la base progresivamente.

3.4.3 Diseño de Programa de Capacitaciones

Utilizando el método de observación y revisión de históricos, existen muchas falencias en la atención al cliente por medio de los canales de contacto, se menciona la falta de conocimiento del asesor sobre el producto, los servicios y los procesos básicos de la empresa que son motivos recurrentes de consulta.

En la actualidad el Contact Center se encuentra atendiendo llamadas como una recepción, aun cuando este no es el objetivo del proceso, sino más bien se busca que los asesores tengan la primera respuesta y guía necesaria para poder encaminar el problema o consulta al cliente, objetivo que no se cumple debido a la falta de capacitación de los mismos.

Podemos observar un ejemplo común de falta de capacitación del asesor en la siguiente llamada transcrita:

-Asesor: Gracias por llamar a IIASA, mi nombre es X, ¿En qué le puedo ayudar?

-Cliente: Si por favor, quisiera que me indique cuál es la diferencia entre el modelo de retroexcavadora 420 y 420F2.

-Asesor: Permítame un momento y le comunico con un vendedor de maquinaria que le pueda dar la respuesta.

En este ejemplo se muestra uno de los casos más comunes de consulta, diferencias de modelos que en otras palabras, son clientes en busca de características de equipos. Un tópico, que todos los empleados deberían tener conocimiento, por lo menos de nivel básico, más aún cuando se tiene comunicación directa con usuarios.

Se sabe que la respuesta correcta y eficiente debió de ser la siguiente:

-Asesor: La diferencia es únicamente en el cambio de ingeniería, cuando los equipos se actualizan en ingeniería cambian su nombre, es como la versión mejorada del modelo anterior. Las modificaciones son pequeñas y en “alrededores”, es decir que no cambia la función principal de la máquina.

Este es el tipo de respuesta que define la excelencia en la atención además que, de esta manera se reduce la cola de requerimientos que deben de ser atendidos por vendedores o por personas que, en su mayoría laboran en campo y no cuentan con el tiempo en oficina para atenderlos, más aun cuando son consultas básicas que pueden ser atendidas inmediatamente con una capacitación previa.

Asimismo, como se lo mencionó dentro de los procesos no eficientes, la falta de capacitación de los asesores para el envío de cotizaciones es un punto clave dentro de las tareas que debería cumplir el departamento, Mencionamos la satisfacción que tendrá el cliente por la obtención de una respuesta firme y pronta, la tranquilidad de saber que su consulta o molestia está siendo gestionada y que hay personas capaces, con conocimientos necesarios para asistirlos en la PBX.

Beneficio de la implementación

Respecto al proceso de atención de oportunidades antes descrito y la medición del indicador, podemos cuantificar que el 28% de clientes no son atendidos, con la propuesta planteada se pretende reducir el indicador al

18% hasta obtener la experiencia de los asesores y así, el número vaya reduciendo progresivamente.

Proceso propuesto con el diseño de capacitaciones

Según lo visto en la Figura 7, el proceso de atención de oportunidades está compuesto de 7 fases que causan problemas de eficiencia y efectividad. De implementar el diseño que proponemos en cuanto al envío de cotizaciones por los asesores, este proceso quedará reducido sólo a 5 fases que reducen-invierten pasos, haciendo del mismo un beneficio total en aspectos de tiempo, respuesta y satisfacción del cliente, lo que abrirá las probabilidades de recuperación de ventas perdidas por respuestas inexistentes y tardías.

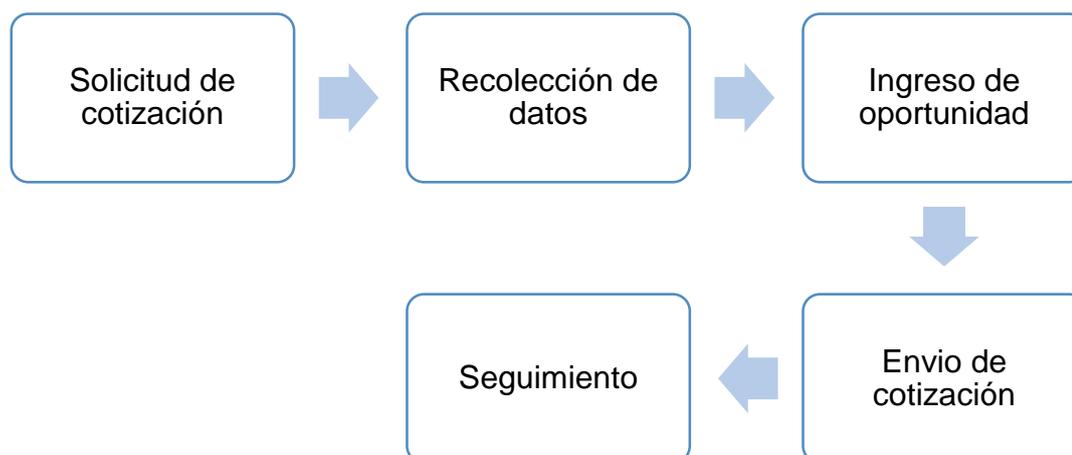


Figura 14 Proceso propuesto de atención a Oportunidades

Elaborado por: La autora.

De esta manera el proceso se realizaría de la siguiente forma: al recibir una solicitud del cliente por medio de alguno de los canales de la empresa se tomarán los datos necesarios, ya mencionados, para su respectivo ingreso al CRM y así poder efectuar el seguimiento. Una vez ingresado y de haber obtenido el número de oportunidad, el asesor tendrá

que realizar la cotización en el DBS de lo solicitado; se la enviará al cliente por email y se cargará la misma como archivo adjunto en la plataforma para poder tener constancia de la atención.

Como nota importante, se recomienda en la propuesta iniciar las cotizaciones únicamente por solicitudes de repuestos, ya que son las más requeridas a diario. De esta forma, los asesores podrán ganar experiencia del manejo del sistema y así, progresivamente gestionar las proformas de las otras divisiones.

Recursos

Los recursos a utilizar serán en capital humano, impreso y tecnológico, los especialistas de cada división (CSA, Montacargas, Industrial, Product Link, Maquinaria) serán los encargados de realizar dichas capacitaciones para los asesores. Se entregarán folletos impresos que ayuden a la comprensión de los temas a tratar, mismos con existencia en stock dado a que son los que se entregan a los clientes para brindar información.

En cuanto a recursos tecnológicos, se utilizará la sala de reuniones más pequeña, que cuenta con el amoblado necesario para la realización de las mismas, proyector y computadora. Adicional a este, se utilizará la oficina de Product Link para realizar esta capacitación en específico, ya que ahí se encuentran las pantallas conectadas a las señales de transmisión en tiempo real, para una mejor comprensión del programa de rastreo satelital, su funcionamiento y beneficios.

La capacitación para el envío de cotizaciones a través del DBS, la realizará la especialista de DBS, con los mismos parámetros de tiempo en coordinación, en una sala especial con computadoras para la efectividad de la misma.

Duración

Dichas capacitaciones tendrán no más de dos horas de duración, que se coordinarán con el capacitador-especialista para no interrumpir en sus funciones. Se tratará una capacitación por semana divididas en dos grupos, dos asesores en cada una, para evitar congestionamiento en la atención al cliente. Es decir, que el programa de capacitación que se plantea tendrá una duración de seis semanas (cinco de producto y una de sistema de cotización) si se logra una programación correcta.

Responsables

- Medina Ulloa Lourdes Del Rosar - Especialista de DBS
- Guerra Mendez Nicolas - Especialista Product Link
- Loo Villacres Alina Lissette - Especialista CSA
- Roldan Flores Juan - Especialista De Lineas Aliadas/Montacargas
- Marmolejo Hernandez Xavier - Jefe Maquinaria
- Wierdak Barba Juan Antonio - Gerente Industrial

Temas

- Manejo del DBS, sistema de cotizaciones
- Beneficios y funciones de Product Link en equipos Caterpillar
- Servicios CSA, planes, contratos y beneficios
- Línea Montacargas
- Línea de Productos, maquinarias CAT
- Línea Industrial, capacidades, recomendaciones.

Costos

Es importante mencionar que estas capacitaciones serán un beneficio total para la empresa, ya que no se tendrá que asignar un presupuesto para

su efecto, debido a que se utilizarán instalaciones propias de la misma y su personal como capacitadores.

Sostenibilidad

Se recomienda que las capacitaciones en cuanto a producto se realicen una vez al año, ya que los productos en forma general no varían en cantidad de información. En el caso que se agreguen equipos al stock de la empresa, se enviará una especificación detallada del mismo por email a los asesores, con un folleto digital y un cuestionario de preguntas frecuentes para que pueda ser revisado y estudiado por los mismos.

Las capacitaciones del sistema DBS, se recomiendan una vez cada 18 meses ya que el sistema no cambia, y es el mismo que ha utilizado la empresa por años. De la misma forma se enviarán notificaciones por email de haber algún cambio o modificación en los campos u opciones para su revisión y atención.

CONCLUSIONES

Con el estudio realizado y del análisis de los procesos que maneja el departamento de Contact Center podemos concluir que a partir de la identificación de los tiempos muertos provocados por la falta de organización y estructura de tareas, se acepta la hipótesis de que la no optimización de los procesos genera una pérdida económica para la compañía IIASA Caterpillar.

A partir de la identificación de los indicadores claves de gestión a través de la metodología Kaizen, se comprobó que los procesos que no se cumplen de manera eficiente son las encuestas de satisfacción, el seguimiento de oportunidades y la atención de llamadas entrantes y salientes. Asimismo, al detectar los procesos ineficientes se pudo constatar cómo estos no permiten la fluidez de otros, generando una cadena de insatisfacción interna y externa.

Con la definición de las actividades principales y secundarias de los procesos se redujo el tiempo desperdicio de los asesores, ya que con ellos se identificó una pérdida económica para la empresa IIASA Caterpillar. De esta forma, al reducir el tiempo muerto se logra una correcta utilización de recursos que representa un ahorro entre \$363.60 y \$727.20.

Gracias a la propuesta de actualización de base de datos se lograrán mejores resultados respecto a las encuestas de satisfacción realizadas por el departamento de Contact Center, la propuesta busca una disminución del indicador, del 76.6% al 50% de no contactabilidad para obtener mayor respuesta efectiva.

Por último, podemos concluir que el diseño de un programa de capacitaciones para los asesores será un beneficio total para la empresa y para la satisfacción del cliente, ya que además de no necesitar la asignación de un presupuesto adicional para su efecto, reducirá el indicador de oportunidades no atendidas del 28% al 18% en primera instancia.

RECOMENDACIONES

Después de analizar los procesos efectuados en el departamento de Contact Center así como la mejora de los mismos, se recomienda lo siguiente de acuerdo a las conclusiones planteadas.

En primer lugar, se recomienda realizar un manual de procesos del departamento ya que no cuentan con uno, para que de esta manera se tenga una estructura de las tareas que deben ser responsables los asesores, así como su correcta elaboración para no afectar procesos alternos. De esta manera, de ingresar personal nuevo podrá conocer la correcta elaboración del proceso.

Se recomienda realizar evaluaciones trimestrales del departamento y de los procesos que realizan, para que se puedan detectar a tiempo los innecesarios, repetitivos y especialmente, aquellos que están generando problemas.

Con respecto a la definición de actividades principales y secundarias se recomienda que este proceso sea progresivo por cada actividad nueva que se sume a los asesores, para que no se afecte el rendimiento del asesor en tiempos de disponibilidad y genere tiempo muerto innecesario.

Se recomienda mantener el proceso de actualización de base de datos semestralmente, y que poco a poco los departamentos que tienen relación directa con el cliente se sumen a la misma para beneficio común.

Por último, se recomienda que IIASA Caterpillar brinde capacitaciones generales de sus productos y servicios a todos sus empleados, de campo y administrativos, para que todos puedan tener conocimientos básicos del tema y brinden de ser el caso, información breve a alguno de sus clientes.

REFERENCIAS

- Adanaque, D. (Mayo de 2015). *Propuesta de Mejora en el proceso de Atención a Clientes, empresa de Telecomunicaciones*. Obtenido de UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Amozarrain, M. (1999). *La Gestión por Procesos* (2000 ed.). España: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, págs. 99-120.
- Benitez, J., Amaya, R., & Solís, O. (Agosto de 2010). IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA BIMBO DE EL SALVADOR, A TRAVES DE LA METODOLOGIA KAIZEN. Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador: UNIVERSIDAD DON BOSCO .
- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *El círculo de Deming de mejora continua*. Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Bernal, J. J. (25 de Marzo de 2013). *Metodología 5S: Guía para mejorar la productividad en empresas*. Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/4157/metodologia-5s-guia-de-implantacion/>
- Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Obtenido de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_pr ocesos_JBC_2011.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Argentina : Mc Graw Hill.

- Chicano, E. (2016). Método de Kaizen. Mejora continua hacia la excelencia. Gestión Empresarial. *Revista Digital INESEM Business School*. Obtenido de Revista Digital INESEM.
- Cobo, A. (2007). *Diseño y Programación de Base de datos*. Madrid: Visión Libros.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- Date, C. (1986). *Sistemas de bases de datos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering work through information technology*. Borton: Harvard business School Press.
- Defaz, D. E. (Septiembre de 2013). Metodologías de Mejoramiento de la Calidad y su incidencia en la eficiencia del servicio del departamento de Contact Center en Plasticaucho Industrial S.A. Ambato, Tungurahua, Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- DELTRON NEWS. (2012). Grupo Deltro es considerado caso de éxito. *DELTRON NEWS*. Obtenido de <http://www.deltronnews.com/Deltron-Programa-5S-Kaizen>
- Deming, W. (1996). *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid: DIAZ de SANTOS, S.A. .
- Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*.
- Escuela Europea de Excelencia. (14 de 11 de 2017). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/10-3-mejora-continua/>
- Euskalit. (2012). *GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Excellence Management. (27 de 06 de 2017). *Excellence Management Sitio Web*. Obtenido de

<https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/27/el-circulo-de-deming-shewhart-ciclo-pdca/>

Feigenbaum, A. (1990). *Total Quality Control* (Cuarta ed.). USA: Mc Graw Hill.

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración. *Innovaciones de Negocios UANL*, 4(1), 1-38.

García, E. (10 de Noviembre de 2016). *La gestión y mejora de procesos*. Obtenido de Altrantech 360: <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>

Gómez, R. C. (2016). El diagnóstico, elemento fundamental en la gestión y mejora. *IDICT*, 19(1), 14. Obtenido de <file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ElDiagnosticoElementoFundamentalEnLaGestionYMejora-5434554.pdf>

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 116.

Grupo Valencia. (06 de Julio de 2010). Japón y el método 'kaizen': lecciones de eficiencia y productividad para la empresa valenciana. Valencia. Obtenido de <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/4574/Japón-y-el-método-kaizen-lecciones-de-eficiencia-y-productividad-para-la-empresa-valenciana.html>

Herrera, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua. En *Jornadas de Investigación* (págs. 193-204). Venezuela: UNEXPO. Obtenido de <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II06.%20ANALISIS%20DE%20LOS%20DIFERENTES%20METODOS%20DE%20MEJORA%20CONTINUA.pdf>

Juran, J., & Gryna Fronk, M. (1993). *Manual de control de la calidad* (Cuarta ed., Vol. 2). España: Mc Graw Hill-Interamericana.

- Kerlinger, F., & Lee, H. (2 de Octubre de 2002). *Metodología de Investigación*. Obtenido de Metodología de Investigación: <http://tesis-investigacioncientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Lefcovich, M. (2015). *KAIZEN CAMBIO PARA MEJORAR*. Obtenido de CREARMAS WEB SITE: <http://www.crearmas.com/udocumentos/KAIZEN.pdf>
- Lefcovich, M. (2015). Kosu Kaizen. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/kosu-kaizen/>
- López, C. (2001). Kaizen o mejoramiento continuo. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/kaizen-o-mejoramiento-continuo/>
- Los Recursos Humanos.com. (2016). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. *Los Recursos Humanos.com*.
- Mallar, Á. M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Medina Carrillo, L. (2007). Como plantear un problema de investigación y seleccionar un diseño de estudio apropiado. *Archivos en Medicina Familiar*, 9(3), 127-133.
- Medina, A., & Avila, A. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. (U. d. Habana, Ed.) *REVISTA CUBANA DE PSICOLOGIA*, 19(3), 262 - 272.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EIDOS*, 66. Obtenido de http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf
- Mena, V. (2009). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO – KAIZEN PARA PYMES CASO:

“POWER CONSULTING”. LOJA, LOJA, ECUADOR: UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

Moreno, M. A. (2011). El método Kaizen para el mejoramiento continuo. *El blog Salmon, Economía y Finanzas en su color natural*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>

Morera, J. (17 de abril de 2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). D.F., Mexico: Limusa S.A. de C.V. .

Navarrete, V. (Septiembre de 2014). La incidencia de la aplicación del Kaizen a los procesos, para incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa CASABACA S.A de la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Navas, L., & Guerras, M. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (3era ed.). Madrid: Civitas.

Ocampo, J., & Pavón, A. (23 de Julio de 2012). Integrando la Metodología DMAIC de Seis Sigma con la. Panamá City, Panamá: LACCEI.

Pall, G. (1987). *Quality process manegement*. New Jersey: Printice Hall.

Rodríguez, C., & Martínez, P. (2014). IMPLEMENTAR UN PROGRAMA QUE PERMITA MEDIR EL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO EN LAS TAQUILLAS DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE, DIAN MEDELLÍN, SEDE ALPUJARRA. Medellín: UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN.

Salgado Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Lima: Liberabit.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Santoro, T. (s.f.). *SUMACRM*. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(2), 33-42.
- Secretaría Central de ISO. (2008). Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001. En *Norma Internacional ISO 9001* (pág. 42). Ginebra. Obtenido de [http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001\(ES\)_CERT_2008_final.pdf](http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001(ES)_CERT_2008_final.pdf)
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Siqueira, C. (2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Universia* .
- Stringer, E. (1999). *Action Research* (Segunda ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). Las 5 W + H y el ciclo de mejora. Uruguay: Departamento de Coordinación de Calidad. Obtenido de <file:///C:/Users/xupr44msx/Downloads/5-1-12-1-10-20110426.pdf>
- UNE-EN-ISO 9001:2000. (2000). Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. AENOR.
- Universidad la Salle. (2006). *ANÁLISIS DE INFORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS*. Bogotá.
- Yonque, J., García, M., & Ruez, L. (2002). KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA. *UNMSM*, 5(1), 62 - 65. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/kaisen.htm#Institut
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 8. Obtenido de

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

APÉNDICE

Apéndice A. Reporte de llamadas mensual

IIASA FIJO

IIASA INB RS			
Monthly Percentages for queue			
2017-09	To	2017-09	
Percentages			
Time period	Answered	Abandoned	Answered service factor
2017/09/01	64.53%	35.47%	38.53%
2017/09/02	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/04	83.16%	16.84%	69.31%
2017/09/05	80.11%	19.89%	63.84%
2017/09/06	87.15%	12.85%	80.67%
2017/09/07	81.87%	18.13%	77.72%
2017/09/08	80.75%	19.25%	73.74%
2017/09/09	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/11	85.07%	14.93%	78.91%
2017/09/12	80.58%	19.42%	59.49%
2017/09/13	90.13%	9.87%	84.89%
2017/09/14	95.51%	4.49%	93.79%
2017/09/15	93.23%	6.77%	92.55%
2017/09/16	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/17	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/18	93.75%	6.25%	89.56%
2017/09/19	88.51%	11.49%	82.28%
2017/09/20	94.42%	5.58%	91.27%
2017/09/21	89.91%	10.09%	82.52%
2017/09/22	85.52%	14.48%	84.06%
2017/09/23	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/24	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/25	77.73%	22.27%	58.95%
2017/09/26	94.81%	5.19%	83.77%
2017/09/27	92.83%	7.17%	88.79%
2017/09/28	90.48%	9.52%	91.30%
2017/09/29	87.57%	12.43%	80.34%
2017/09/30	0.00%	100.00%	0.00%
Total	85.71%	14.29%	77.74%

IIASA 1-800

IIASA PA INB RS			
Monthly Percentages for queue			
2017-09	To	2017-09	
Percentages			
Time period	Answered	Abandoned	Answered service factor
2017/09/01	67.74%	32.26%	45.16%
2017/09/04	69.72%	30.28%	47.17%
2017/09/05	80.92%	19.08%	67.57%
2017/09/06	80.21%	19.79%	65.63%
2017/09/07	69.59%	30.41%	60.43%
2017/09/08	86.61%	13.39%	79.09%
2017/09/11	80.99%	19.01%	70.59%
2017/09/12	87.02%	12.98%	63.08%
2017/09/13	94.68%	5.32%	81.32%
2017/09/14	97.73%	2.27%	96.59%
2017/09/15	93.65%	6.35%	93.55%
2017/09/18	96.55%	3.45%	89.66%
2017/09/19	89.29%	10.71%	80.91%
2017/09/20	90.77%	9.23%	81.89%
2017/09/21	83.11%	16.89%	57.24%
2017/09/22	85.58%	14.42%	70.19%
2017/09/25	75.37%	24.63%	49.62%
2017/09/26	89.06%	10.94%	68.75%
2017/09/27	85.59%	14.41%	71.79%
2017/09/28	93.23%	6.77%	83.46%
2017/09/29	87.23%	12.77%	73.91%
Total	84.53%	15.47%	70.34%

MACASA

MACASA_INB_RS		
Monthly Percentages for queue		
2017-09	To	2017-09

Percentages

Time period	Answered	Abandoned	Answered service factor
2017/09/01	78.79%	21.21%	45.45%
2017/09/04	55.56%	44.44%	50.00%
2017/09/05	86.21%	13.79%	79.31%
2017/09/06	90.48%	9.52%	66.67%
2017/09/07	85.00%	15.00%	71.79%
2017/09/08	84.62%	15.38%	76.92%
2017/09/09	0.00%	100.00%	0.00%
2017/09/11	84.85%	15.15%	81.82%
2017/09/12	95.45%	4.55%	59.09%
2017/09/13	95.24%	4.76%	85.71%
2017/09/14	81.25%	18.75%	78.13%
2017/09/15	96.00%	4.00%	92.00%
2017/09/18	100.00%	0.00%	100.00%
2017/09/19	68.52%	31.48%	54.72%
2017/09/20	84.78%	15.22%	86.67%
2017/09/21	92.59%	7.41%	84.62%
2017/09/22	92.00%	8.00%	84.00%
2017/09/29	92.31%	7.69%	69.23%
Total	83.88%	16.12%	73.57%

ESTADÍSTICAS GENERALES

IIASA_INB_RS		
General statistics for		
2017-09	To	2017-09

Answered	85.71%
Abandoned	14.29%

IIASA_PA_INB_RS		
General statistics for		
2017-09	To	2017-09

Answered	84.53%
Abandoned	15.47%

MACASA_INB_RS		
General statistics for		
2017-09	To	2017-09

Answered	83.88%
Abandoned	16.12%

Apéndice B. Formulario de encuesta por cliente

PIPEQUIPMENT CONSTRUCCION &COMERCIO CIA. LTDA. - SMA Script

IIASA **CAT** **IIASA - Encuestas v. :1.1.21**

DATOS GENERALES DEL CONTACTO (ID: 37206)

Nombre Contacto: PIPEQUIPMENT CONSTRUCCION &COMERCIO CIA Telefono 1: 0981954635 Dur.: 0:00:00
 Cedula: D022176 Telefono 2: MARCAR DETALLE
 Nombre Base: BASEGENERAL_ACC_01_11_2017 Telefono 3: INFLUENCER

PREGUNTAS PRIMERA PARTE - LUBRICANTE

1. Atencion del vendedor?

2. ¿Está satisfecho con el soporte técnico, capacitación ofrecidos?

3. Conoce servicio SOS Análisis fluidos?

<<< Anterior Siguiente >>>

STARPHONE - Error with TCP socket to comm. with Starp | Usuario: [Mpluas] | Campaña: IIASA_ENCUESTA | 1/2/2018 | 9:13 AM

Apéndice C. Información de contacto extraída del CRM

PIPEQUIPMENT CONSTRUCCION &COMERCIO CIA. LTDA. - SMA Script

IIASA **CAT** **IIASA - Encuestas v. :1.1.21**

DATOS GENERALES DEL CONTACTO (ID: 37206)

Nombre Contacto: PIPEQUIPMENT CONSTRUCCION &COMERCIO CIA Telefono 1: 0981954635 Dur.: 0:00:00
 Cedula: D022176 Telefono 2: MARCAR DETALLE
 Nombre Base: BASEGENERAL_ACC_01_11_2017 Telefono 3: INFLUENCER

PREGUNTAS PRIMERA PARTE - LUBRICANTE

MAIN-outbound

Influencer

	Nombre	Telefono	Telefono 2	Cargo	Mail
1	DAVID CAIZA	22612627		PROPIETARIO	
2	JOSE DAVID VILLAVICENCIO	22612627		JEFE DE MANTENIMIENTO	
3	MARIA ESTHER PACHACAMA CAIZA	22612627		OTROS	
4	PACHACAMA CAIZA MARIA ESTHER	22612627		GERENTE	
5	VALERIA ASTUDILLO	22612627		ADMINISTRADOR	

NUEVO MODIFICAR GRABAR SALIR

STARPHONE - Error with TCP socket to comm. with Starp | Usuario: [Mpluas] | Campaña: IIASA_ENCUESTA | 1/2/2018 | 9:14 AM

Apéndice D. Formularios de encuestas según el tipo – Servicios.



Programa de Encuestas Transaccionales

Scripts de Cuestionario – Encuesta de servicio de campo

Screening/Introducción:

- S1. Hola, mi nombre es [NOMBRE]. Llamo en nombre de IASA. ¿Puedo hablar con [NOMBRE DE CONTACTO] por favor? Si la persona que está hablando es el contacto, continúe. Si el contacto no está disponible, agende un llamado.
- S2. Llamo para realizar un seguimiento sobre qué tan satisfecho se encuentra usted con una reciente visita de servicio de campo realizada por IASA el [FECHA DEL SERVICIO]. Es acerca del servicio para su [MODELO]. ¿Se encuentra usted familiarizado con este servicio en particular?
En caso de sí, Continúe. Si la respuesta es NO vaya a "¿Existe otra persona con la que pueda hablar..."
- S3. Su negocio es muy importante por lo que deseamos asegurarnos de que esta visita haya cumplido con sus expectativas. Tengo unas pocas preguntas que sólo le tomarán 5 minutos de su tiempo. ¿Es este buen momento para hablar?
En caso de sí, comienza la encuesta. En caso de NO, agende otro llamado.
- S4. ¿Existe otra persona con la que pueda hablar que pueda estar familiarizada con este servicio?
En caso de sí, capture el nombre y número telefónico del nuevo contacto, agradezca y termine o empiece nuevamente, si lo transfieren. En caso de NO, agradezca y termine
- S5. Para fines de calidad, esta llamada podría estar siendo grabada.

Encuesta:

Para apoyar las mejoras del proceso, su respuesta será compartida con IASA y Caterpillar. Al participar, usted expresa su consentimiento para el uso de su información.

Ahora, me gustaría hacerle unas pocas preguntas sobre su reciente experiencia con el servicio de campo. Por favor, califique cada pregunta de 1 a 10, donde 10 significa "Muy satisfecho" o "Muy probable" y 1 es "Muy insatisfecho" o "Muy improbable."

Satisfacción general:

1. En general, ¿qué tan satisfecho se encuentra usted con su experiencia de servicio de campo el (FECHA DEL SERVICIO) con IASA?

Recompra:

2. En base a esta experiencia, ¿qué tan probable es que se dirija usted a IASA para solicitar un futuro trabajo de servicio de campo?
2.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Cómo podría IASA mejorar para que fuese más probable que usted lo vuelva a contactar nuevamente para un servicio de campo?

Recomienda:

3. ¿Qué tan probable sería que usted recomendase a IASA a otra persona para servicio de campo?
3.5 Explorar si la Recomendación (Q3) es 3 o más puntos, menor que el puntaje de Recompra (Q2): He notado que es mucho más probable que usted utilice un servicio de IASA nuevamente en lugar de remitir a un amigo o colega. ¿Existe alguna razón en particular para ello?

Facilidad para hacer negocios:

4. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con la facilidad de contactar a IASA para programar este servicio?
4.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Cómo podría IASA mejorar la facilidad de programar un servicio de campo con Ud.?

Disponibilidad y Fiabilidad:

5. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con la disponibilidad de un técnico dentro del marco de tiempo esperado?
5.5 Explorar si resp. es 7 o menos: En base a su experiencia en servicio de campo del día (FECHA DEL SERVICIO), ¿qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a su disponibilidad?

Respuesta:

6. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted de que el técnico de servicio llegara en el tiempo prometido?
6.5 Explorar si resp. es 7 o menos: En base a su experiencia en servicio de campo del día (FECHA DEL SERVICIO), ¿qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a su capacidad de respuesta?

Comunicación:

7. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con la calidad de la comunicación de IASA durante este servicio?
7.5 Explorar si resp. es 7 o menos: En base a esta transacción, ¿cómo debería IASA mejorar la calidad de comunicación?

Preparación:

8. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con el hecho de que el técnico haya venido equipado con los repuestos y herramientas adecuadas para completar su servicio de campo el día (FECHA DEL SERVICIO)?
8.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a su preparación?

Duración:

9. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con el hecho de que este servicio se completara en el tiempo prometido?
9.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a la puntualidad de este servicio de campo?

Calidad:

10. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con el hecho de que este servicio se completara correctamente?
10.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a la calidad de su servicio?

Puntualidad de la factura:

11. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con la puntualidad de la factura por su servicio de campo del (FECHA DEL SERVICIO)?
11.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a la puntualidad de su factura?

Precisión de la factura:

12. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con el hecho de que la factura final se ajustara a sus expectativas?
12.5 Explorar si resp. es 7 o menos: ¿Qué podría haber hecho IASA para mejorar su satisfacción respecto a la exactitud de su factura por este servicio de campo?

Comentarios de Clientes:

13. ¿Qué opinión adicional le gustaría compartir con IASA acerca de su servicio de campo?

Conclusión:

IASA le agradece por su negocio y por su tiempo el día de hoy. Su opinión es importante y los ayudará a prestar un mejor servicio en el futuro. ¡Gracias!

Apéndice E. Formularios de encuesta según el tipo – Compras.



Programa de Encuestas Transaccionales

Scripts de Cuestionario – Encuesta de venta de partes

Screening/Introducción:

- S1. Hola, mi nombre es [NOMBRE]. Llamo en nombre de [NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR]. ¿Puedo hablar con [NOMBRE DE CONTACTO] por favor?
Si la persona que esta hablando es el contacto, continúe. Si el contacto no esta disponible, agende un llamado.
- S2. Llamo para realizar un seguimiento sobre qué tan satisfecho se encuentra usted con una reciente compra de partes de [NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR] realizada el [FECHA DEL SERVICIO]. ¿Se encuentra usted familiarizado con esta transacción en particular?
En caso de sí, Continúe. Si la respuesta es NO vaya a "¿Existe otra persona con la que pueda hablar..."
- S3. Su negocio es muy importante por lo que deseamos asegurarnos de que esta visita haya cumplido con sus expectativas. Tengo unas pocas preguntas que sólo le tomarán 5 minutos de su tiempo. ¿Es este buen momento para hablar?
En caso de sí, comienza la encuesta. En caso de NO, agende otro llamado.
- S4. ¿Existe otra persona con la que pueda hablar que pueda estar familiarizada con esta compra?
En caso de sí, capture el nombre y numero telefonico del nuevo contacto, agradezca y termine o empiece nuevamente, si lo transfieren En caso de NO, agradezca y termine
- S5. Para fines de calidad, esta llamada podría estar siendo grabada.

Encuesta:

Para apoyar las mejoras del proceso, su respuesta será compartida con su distribuidor y con Caterpillar. Al participar, usted expresa su consentimiento para el uso de su información

Ahora, me gustaría hacerle unas pocas preguntas sobre su reciente experiencia con la compra de partes. Por favor, califique cada pregunta de 1 a 10, donde 10 significa "Muy satisfecho" o "Muy probable" y 1 es "Muy insatisfecho" o "Muy improbable."

Satisfacción general:

1. En general, ¿qué tan satisfecho se encontró usted con su experiencia de compra de partes del (FECHA DEL SERVICIO) con (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR)?

Recompra:

2. En base a esta experiencia, ¿cuál es la probabilidad de que compre partes nuevamente en (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR)?
2.5 Explorar si el 7 o menos: ¿Cómo podría (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) mejorar para que sea más probable que usted compre partes con él nuevamente?

Recomienda:

3. ¿Qué tan probable sería que usted recomendase a (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) a otra persona para la compra de partes?
3.5 Explorar si la Recomendación (Q3) es 3 o mas puntos menor que el puntaje de Recompra (Q2): He notado que es mucho más probable que usted compre partes de (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) nuevamente en lugar de remitir a un amigo o colega. ¿Existe alguna razón en particular para ello?

Facilidad para hacer negocios:

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la facilidad para completar su orden de partes del día (FECHA DEL SERVICIO)?
4.5 Explorar si el 7 o menos: ¿Cómo podría (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) mejorar la facilidad de compra de partes con ellos?

Disponibilidad y Fiabilidad:

5. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el conocimiento del vendedor?
5.5 *Explorar si el 7 o menos:* En base a su experiencia con la compra de partes del día (FECHA DEL SERVICIO), cómo debería, específicamente, (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) mejorar el conocimiento del vendedor de partes?

Respuesta:

6. ¿Qué tan satisfecho estuvo usted con el tiempo que tomó para colocar la orden?
6.5 *Explorar si el 7 o menos:* ¿Qué podría (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) haber hecho para mejorar su satisfacción con el tiempo que tomó para completar su orden?

Comunicación:

7. ¿Qué tan satisfecho se encontró usted con la calidad de comunicación de (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) con usted durante esta orden?
7.5 *Explorar si el 7 o menos:* En base a esta transacción, ¿cómo debería (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) mejorar la calidad de su comunicación?

Preparación:

8. N/A

Duración:

9. ¿Qué tan satisfecho estuvo con el hecho de que (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) pudo proporcionarle las partes cuando las necesitó?
9.5 *Explorar si el 7 o menos:* ¿Qué podría haber hecho (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) para mejorar su satisfacción respecto a la disponibilidad de partes?

Calidad:

10. ¿Qué tan satisfecho estuvo usted de que su orden de partes del día (FECHA DE SERVICIO) se completó correctamente?
10.5 *Explorar si el 7 o menos:* ¿Qué podría haber hecho (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) para mejorar su satisfacción con la exactitud de su orden?

Puntualidad de la factura:

11. N/A

Precisión de la factura:

12. N/A

Comentarios de Clientes:

13. ¿Qué opinión adicional le gustaría compartir con (NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) acerca de su servicio de partes?

Conclusión:

(NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR) le agradece por su negocio y por su tiempo el día de hoy. Su opinión es importante y los ayudará a prestar un mejor servicio en el futuro. ¡Gracias!

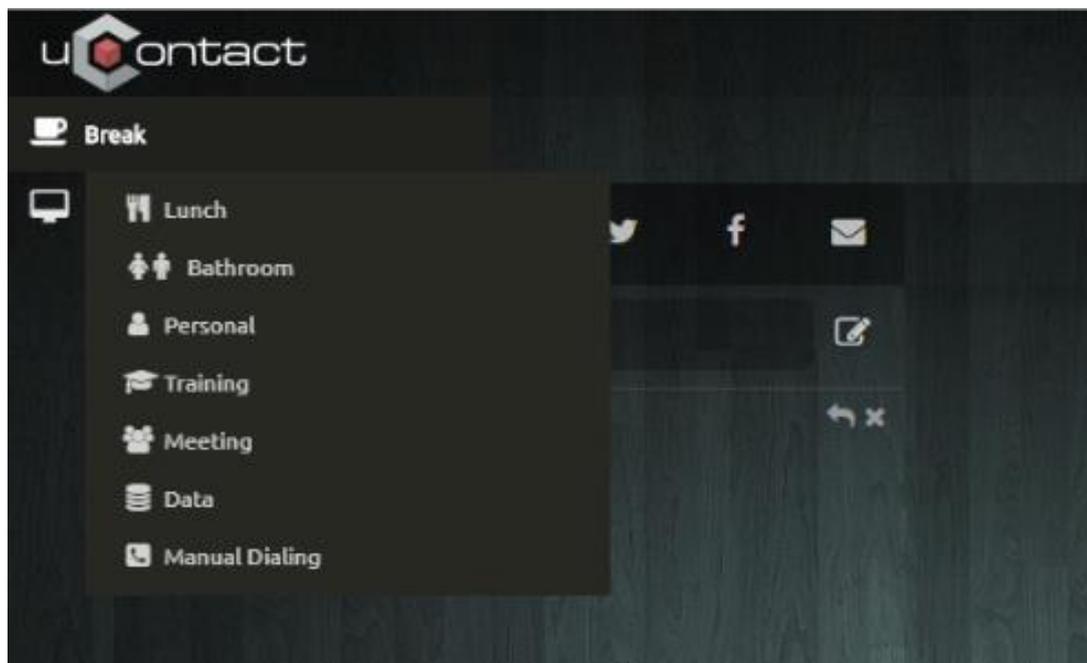
Apéndice F. Formato para Ingreso de quejas.

The screenshot shows a web application interface for 'INGRESO DE QUEJAS' (Complaint Entry). The top navigation bar includes 'HIASA CAT' and 'Monica Plus Lucio'. The main menu has 'Marketing' selected. A sidebar on the left lists 'Control de quejas' and 'Aplicaciones Marketing'. The main content area is titled 'Detalle Del Problema' and contains the following fields:

- Cliente / Contacto:** Cliente, Sucursal, Ciudad, Fax, Dirección, Contacto, Email, División, Teléfono.
- Detalles:** Tipo, Fuente, Razón, Quejar, Descripción, Prioridad, Fecha apertura (02/01/2018), Estado (Abierta), Originado por (kxpr44msx | Plus Lucio Monica).

An 'Ingresar' button is located at the bottom left of the form.

Apéndice G. Estatus disponibles en el sistema.





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Plúas Lucio, Mónica Sayenka**, con C.C: # **0930532262** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

f. _____

Nombre: **Plúas Lucio, Mónica Sayenka**

C.C: **0930532262**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar		
AUTOR(ES)	Plúas Lucio, Mónica Sayenka		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arias Arana, Wendy Vanessa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de marzo del 2018	No. DE PÁGINAS:	2-74
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de procesos, servicio al cliente, administración de empresas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Mejora continua, procesos, satisfacción del cliente, base de datos, recursos, automatización de información, cumplimiento.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El propósito del presente trabajo de titulación es realizar una propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de IIASA debido a que el departamento cuenta con procesos ineficientes que afectan directa o indirectamente la satisfacción del cliente, para el análisis se utilizó un diseño de investigación-acción con tipo no experimental transversal y enfoque cualitativo. Se realizó una revisión de literatura referente a mejoras de procesos, seleccionando el método Kaizen como metodología a utilizar y la observación directa como técnica principal de recolección de datos; ambas fundamentales para el desarrollo y presentación de resultados. Se presentaron flujogramas de procesos actuales que ayudaron a determinar los procesos ineficientes y a partir de ahí, se elaboraron las propuestas de mejora en los procesos como la definición de actividades principales y secundarias, actualización de base de datos y capacitaciones para los asesores. Como resultado, se obtuvo que dicha mejora de procesos propone ser un ahorro de entre \$363.60 y \$727.20 aproximadamente al reducir el tiempo/desperdicio por asesor, además se obtuvo que incluir el programa de capacitaciones acortará el proceso de atención de oportunidades lo cual permitirá la pronta atención al cliente, un excelente servicio pos-venta y por ende el número de ventas caídas por falta de atención, disminuirá.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-989723075	E-mail: sayenka_pl@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593 43804600 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			