

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Propuesta del proceso de servicio al cliente para el área del call center del centro de aplicación Productos Unión, Lima 2018**

Por:

Josseline Mostacero Carbajal

Asesor:

Mg. Néstor Apaza Apaza

**Lima, julio de 2018**

DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

*Mg. Néstor Apaza Apaza*, de la Facultad de Ciencias Empresariales,  
Escuela Profesional de Administración de la Universidad Peruana  
Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: ***“Propuesta del proceso de servicio al cliente para el área del call center del centro de aplicación Productos Unión, Lima 2018”*** constituye la memoria que presenta la **Bachiller Josseline Mostacero Carbajal** para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

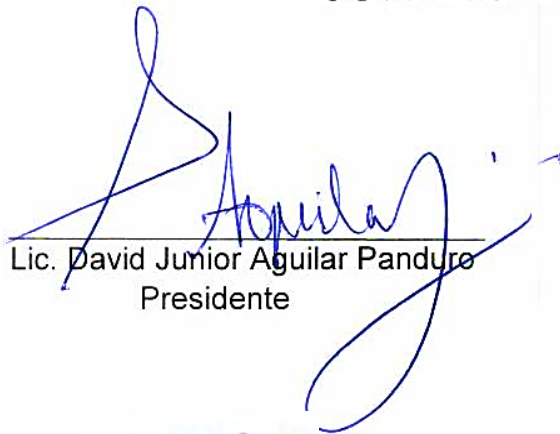
Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Lima*, a los 20 días de julio del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Néstor Apaza Apaza

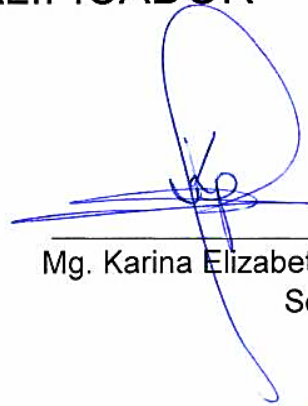
**Propuesta del proceso de servicio al cliente para el área del call center del centro de aplicación Productos Unión, Lima 2018**

Presentada para optar el título profesional de licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

**JURADO CALIFICADOR**



Lic. David Junior Aguilar Panduro  
Presidente



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto  
Secretario



Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza  
Vocal



Lic. Lizardo Vásquez Villanueva  
Vocal



Mg. Néstor Apaza Apaza  
Asesor

**Ñaña, 20 de julio de 2018**

## **DEDICATORIA**

A mi madre por su apoyo incondicional  
durante el transcurso de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la vida, inteligencia y fortaleza necesaria, para culminar con éxito el presente estudio.

A mi alma mater, por inculcarnos principios y valores cristianos y por permitirme ser parte de la misma.

A mi asesor Mg. Néstor Apaza Apaza, por su paciencia y direccionamiento para el cumplimiento del estudio establecido.

## Índice general

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
Índice de anexos .....	xi
Resumen.....	xii
Palabras clave: calidad del servicio, atención, cliente, procesos. ....	xii
Capítulo I.....	14
Contexto profesional .....	14
1.1. Trayectoria profesional.....	14
1.1. Contexto de la experiencia.....	14
1.2. Datos generales de la empresa. ....	14
1.2.1. Razón social. ....	14
1.2.2. Visión.....	14
1.2.3. Misión. ....	14
1.2.4. Objetivos.....	15
1.2.5. Valores. ....	15
1.2.6. Organización. ....	15
1.3. Experiencia profesional realizada. ....	15
Capítulo II.....	16
El problema .....	16
2.1. Identificación del problema. ....	16
2.2. Objetivos de la investigación.....	17
2.2.1. Objetivo general.....	18

2.2.2. Objetivos específicos.....	18
2.3. Justificación. ....	18
2.4. Presuposición filosófica.....	19
CAPÍTULO III Revisión de la literatura .....	20
3.1. Antecedentes de la investigación.....	20
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
3.2. Fundamentos teóricos.....	22
3.2.1 Call Center. ....	22
3.2.2. Cliente.....	24
3.2.3 Ciclo del servicio de atención al cliente.....	25
3.2.4 Calidad de servicio. ....	28
Capítulo IV.....	37
Marco metodológico .....	37
4.1. Método para el abordaje de la experiencia.....	37
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad.....	37
4.3. Población y muestra de la empresa. ....	37
4.4. Operacionalización de la temática abordada.....	38
4.5. Desarrollo de la temática abordada.....	39
CAPÍTULO V .....	42
Resultados .....	42
5.1. Resultados descriptivos.....	42
5.1.1. Percepción sobre la Fiabilidad. ....	42
5.1.2. Percepción sobre la sensibilidad.....	42
5.1.3. Percepción sobre la seguridad.....	43
5.1.4. Percepción sobre la empatía.....	43
5.1.5. Percepción sobre los elementos tangibles. ....	43

5.1.6. Prueba de la dimensión de Servicio de atención al cliente.....	44
5.2. PROPUESTA MEJORA DEL CALL CENTER.....	45
CAPÍTULO VI.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	53
6.1. Conclusiones.....	53
6.1.Recomendaciones. ....	55
Referencias Bibliográficas.....	56
ANEXOS .....	58



## Índice de tablas

Tabla 1.Operacionalización de la variable.....	38
Tabla 2. Prueba de la dimensión de Fiabilidad.....	42
Tabla 3.Prueba de la dimensión de Fiabilidad.....	42
Tabla 4.Prueba de la dimensión de Seguridad.....	43
Tabla 5.Prueba de la dimensión de Empatía.....	43
Tabla 6. Prueba de la dimensión de Elementos tangibles.....	44
Tabla 7. Prueba de la dimensión de Servicio de atención al cliente.....	44
Tabla 8.Diagrama de actividades durante el proceso de una llamada en curso. .	48
Tabla 9.Plan de implementación .....	51

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa Productos Unión. ....	15
Figura 2. Triángulo del servicio .....	25
Figura 3. Ciclo del servicio de atención al cliente .....	26
Figura 4. Calidad percibida total.....	30
Figura 5. Árbol de problemas. ....	39
Figura 6. Diagrama de flujo actual de una llamada entrante al número de atención al cliente. ....	40
Figura 7. Proceso de atención mediante el ingreso de llamada. ....	40
Figura 8. Estructura del árbol. ....	41
Figura 9. Base de la propuesta de mejora. a.....	45
Figura 10. Flujo básico para la atención del Call center en Productos Unión. ....	47
Figura 12. Flujo para una atención a un reclamo. ....	49
Figura 13. Implementación en el ERP SIDIGE.....	43

## **Índice de anexos**

Anexo 1.Cuestionario de calidad en el servicio de atención al cliente	.....58
---	---------

## **Resumen**

El presente informe de suficiencia tiene como objetivo principal el estudio para identificar las principales causas de las deficiencias del proceso de la calidad de servicio al cliente (usuario final) del call Center de la empresa Productos Unión. La metodología utilizada fue carácter descriptivo propositivo partiendo de un análisis situacional a partir de la aplicación de un cuestionario cuyos resultados sirvieron como insumo para la elaboración de la propuesta de mejora del servicio del área. Los resultados reflejaron la calidad de servicio es deficiente en un 80% y el 20% lo consideran regular, esta situación conlleva al planteamiento de mejoras. Para el diseño de la propuesta, se utilizó el modelo de SERVQUAL. La conclusión prospectiva prevé que la propuesta se logrará alcanzar mejorar la calidad del servicio al cliente.

Palabras clave: **calidad del servicio, atención, cliente, procesos.**

## **Abstract**

The main purpose of this sufficiency report is the study to identify the main causes of deficiencies in the quality of customer service process (end user) of the call center of the company Productos Unión. The methodology used was purposive descriptive character based on a situational analysis based on the application of a questionnaire whose results served as input for the preparation of the proposal to improve the area's service. The results reflected the quality of service is deficient in 80% and 20% consider it regular, this situation leads to the proposal of improvements. For the design of the proposal, the SERVQUAL model was used. The prospective conclusion foresees that the proposal will be achieved to improve the quality of customer service.

**Keywords:** quality of service, attention, customer, processes.

## **Capítulo I**

### **Contexto profesional**

#### **1.1. Trayectoria profesional**

La experiencia laboral se inicia en el 2012, laborando en el puesto de asistente administrativo en una empresa dedicada al mantenimiento preventivo y correctivo del aire acondicionado, para empresas reconocidas como Interbank, Banco de Crédito del Perú (BCP), Clínica El Golf, entre otras.

Asimismo, se asumió cargos como asistente administrativo en la Clínica San Pablo y Clínica San Juan de Dios; en esta última se tuvo más relación directa con personas de bajos recursos, donde la cooperación era indispensable en cuanto al apoyo moral y de servicio.

Actualmente, se labora en Productos Unión, empresa dedicada al rubro de la panificación y vida saludable.

#### **1.1. Contexto de la experiencia**

#### **1.2. Datos generales de la empresa.**

##### **1.2.1. Razón social.**

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN – (PRODUCTOS UNIÓN)

##### **1.2.2. Visión.**

Ser reconocida como la marca más confiable en la producción de alimentos saludables del país.

##### **1.2.3. Misión.**

Producir alimentos que contribuyan al mejoramiento y conservación de salud y como parte integral de la Universidad Peruana Unión, apoyar en el desarrollo de la Educación Cristiana.

#### 1.2.4. Objetivos.

Ofrecer productos que se elaboran con materia prima de la más alta calidad pasando por un análisis riguroso hecho por especialistas en el área de Aseguramiento de Calidad.

#### 1.2.5. Valores.

Calidad, servicio, transparencia y pasión.

#### 1.2.6. Organización.

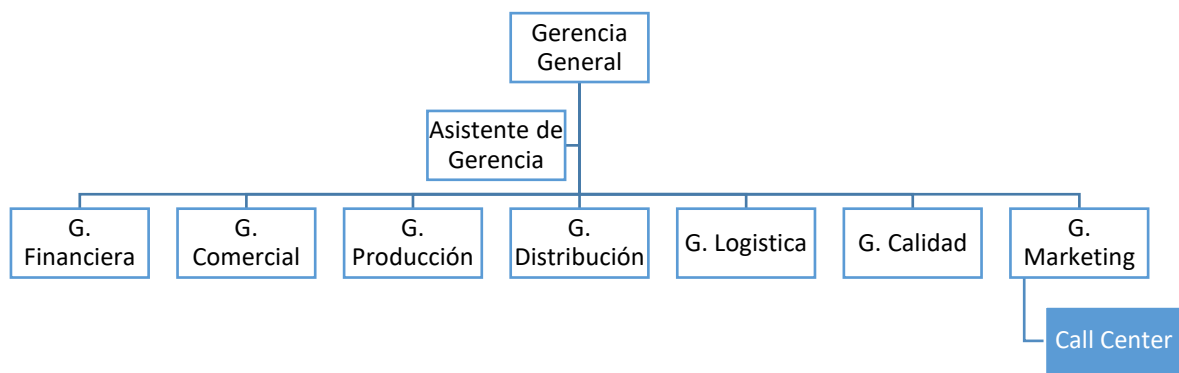


Figura 2. Organigrama de la empresa Productos Unión.

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.3. Experiencia profesional realizada.

2012-2013 Servicios de ingeniería corporativos E.I.R.L (Asistente Administrativo)

2013-2014 Clínica San Pablo (Asistente)

2015-2016 Clínica San Juan de Dios (Asistente Administrativo)

2017- Actualidad Productos Unión (Coordinadora Canal Clásico)

## **Capítulo II**

### **El problema**

#### **2.1. Identificación del problema.**

En la actualidad, la tecnología ofrece múltiples canales de comunicación como son: el teléfono, correo tradicional, e-mail, web, Chat, SMS, redes sociales, entre otros, lo cual agiliza, facilita e incrementa la relación de una organización con sus clientes. Los centros de atención de llamadas son un sector muy dinámico de la economía mundial y significa una fuente de empleo en todo el mundo.

Algunas empresas ofrecen un mejor servicio al cliente por ser un factor importante. Hoy en día la administración moderna nos habla de un servicio personalizado, y no de servicio técnico únicamente. Para precisar más este enfoque y hacerlo adaptable se habla de la experiencia que tiene el cliente en el contacto con un producto o un servicio percibido. De esta manera se permite diseñar, proyectar y controlar las condiciones que perjudican lo que el cliente piensa y siente del producto o servicio. Es importante la experiencia del servicio porque en función de ella el cliente emite un juicio de valor respaldado por los hechos que lo van a llevar a tomar una determinación favorable o desfavorable con respecto a la imagen de la empresa.

Productos Unión dedicada al rubro de la panificación, brinda el servicio de venta mediante sus tres canales que desarrolla: clásico o tradicional, moderno e interno. Por ser una marca de productos saludables, hoy en día se está tomando más conciencia sobre el consumo saludable. Es que se recibe numerosas llamadas diarias, tanto para solicitar información de los surtidos de sus productos que ofrecen en el mercado, quejas y/o reclamos, puntos de venta entre otros. Es por ello que visualizamos una notable



deficiencia en el área del Call Center, debido a que carece de un proceso para la atención de dichas llamadas; lo cual se propone mejorar, gestionar de una manera profesional y centralizada todas las comunicaciones entre la empresa y sus clientes.

En la actualidad, no se tiene un proceso diseñado para la orientación ante las diversas situaciones que se presentan. No se cuenta con un monitoreo interno, ya que la central de telefonía se encuentra en la planta de producción (Ñaña), y las llamadas que ingresan son derivadas al celular y no se puede verificar el número de la llamada entrante. Tampoco se sabe si se está atendiendo al 100% las llamadas que ingresan al call center.

El servicio de atención a clientes de Productos Unión se realiza a través del Call Center, cuyo índice actual de satisfacción del cliente con respecto a la atención del Call Center es inferior a 95%, indicando que el proceso no satisface las expectativas del cliente.

Por tanto, la calidad de servicio se ve a través de las expectativas del cliente y se ha observado que las personas que llaman al Call Center, en cuanto a satisfacción, es deficiente y esto genera una insatisfacción ante sus necesidades.

Es así que satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho; entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. Ante ello, con el trabajo de investigación se propone diseñar una propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente mediante el Call Center.

## **2.2. Objetivos de la investigación.**

Este estudio de investigación tiene como objetivos:

### **2.2.1. Objetivo general.**

Proponer un proceso para mejorar la calidad en el servicio al cliente para el área del call center del centro de aplicación Productos Unión, Lima 2018.

### **2.2.2. Objetivos específicos.**

- a. Proponer estrategias para fortalecer la fiabilidad al cliente del call center para ejecutar el servicio eficazmente.
- b. Proponer estrategias para fortalecer la sensibilidad al cliente del call center para ofrecer un servicio rápido.
- c. Proponer estrategias para fortalecer la seguridad en el conocimiento y atención al cliente del call center para ofrecer credibilidad y confianza.
- d. Proponer estrategias para fortalecer la empatía al cliente del call center para ofrecer un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
- e. Proponer estrategias para implementar los elementos tangibles al cliente del call center para ofrecer un servicio de alta tecnología.

### **2.3. Justificación.**

El presente estudio de investigación enmarca la descripción de la calidad del servicio al cliente, considerando que es vital para toda empresa garantizar la calidad y servicio del cliente externo y posicionamiento de la marca.

El estudio se considera trascendente porque permitirá identificar la situación actual del servicio al cliente mediante el call center de la empresa Productos Unión y que a partir de ella se logrará corroborar los marcos teóricos existentes. Asimismo, proveerá información para establecer planes de mejora institucional que garantice la calidad en el servicio a los clientes, que son la razón de ser de la empresa.

#### **2.4. Presuposición filosófica.**

El estudio se enmarca en la cosmovisión bíblica cristiana. En relación a este tema, Romanos 12:11, enfatiza que “Nunca dejen de ser diligentes; antes bien, sirvan al Señor con el fervor que da el Espíritu”. Es texto sugiere el principio que todo servicio prestado a las personas, en este caso, clientes deben ser de calidad, honestidad entre otros; de tal manera, que ellos hallen satisfacción en todo el proceso que realizan en sus compras.

Por otro lado, Salmo 100:2 atribuye, que el contacto con las personas debe ser alegre, “Servid al SEÑOR con alegría; entrad delante de él con regocijo”.

En todo servicio, otra característica, expresada por la Biblia es la integridad en los tratos, a todo nivel y ser hallados intachables, como menciona el libro de Filipenses 2:15 “así serán íntegros e intachables, hijos de Dios sin mancha en medio de una generación perversa y depravada, ante la cual brillan como estrellas en el mundo”.

En un mundo de competencia comercial muchas de las empresas incurren en usar diversas formas de atención al cliente. Productos Unión difiere, respecto a estas, pues su misión y visión obedecen al servicio, brinda ayuda y facilita a estudiantes y padres formas de cómo agenciar su estudio. Los intereses filantrópicos son la base de la industria.

## **CAPÍTULO III**

### **Revisión de la literatura**

#### **3.1. Antecedentes de la investigación.**

##### **3.1.1. Antecedentes internacionales.**

El estudio realizado por Botia y Rivera (2008), titulado Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá, menciona una evaluación que se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad en la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%. La metodología empleada en esta investigación fue inductiva; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas”. Se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes. Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

En el trabajo realizado por Reyes (2014), titulado “Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango”, tiene como objetivo general, verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango. La investigación es de tipo experimental con el fin de evaluar cómo está la calidad del servicio que brinda esta asociación y con ello verificar el nivel de satisfacción en la que se encuentra. Los resultados reflejados indican que la asociación carece de capacitación al personal para

mejorar la calidad del servicio, ya que la información sobre los servicios que ofrece es incompleta, hay demoras en gestión administrativa, refleja poca prontitud al momento de atender al cliente y no existe un protocolo de servicio; por lo anterior, se considera que existe insatisfacción de los clientes. Debido a esta problemática se implementó un programa de calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente. Se capacitó en temas de calidad del servicio a los colaboradores para su adecuada aplicación.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales.**

El estudio de García (2011), titulado Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A – Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo; tuvo como objetivo determinar cómo influyen los factores de calidad de servicios en el grado de satisfacción de los clientes del Banco Ripley S.A – Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo, realizó una encuesta a los clientes que asisten a realizar sus operaciones financieras al banco, tomando una muestra de 210 clientes de una población de 30 848. De los resultados obtenidos, se concluye que la calidad del servicio influye de manera satisfactoria en la satisfacción de los clientes del banco Ripley.

El trabajo realizado por Roldán, Balbuena y Muñoz (2010), titulado Calidad de Servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños, se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento. La metodología de la investigación aplicada corresponde a un estudio cuantitativo de corte transversal del tipo descriptivo-correlacional. Se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado, basado en el instrumento de medición del cuestionario CALSUPER. Los

resultados de la investigación permitieron establecer que hay una fuerte relación entre la calidad de servicio percibida por el cliente y su lealtad de compra. Los consumidores de los supermercados limeños mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad, considerando la amplia oferta existente de este tipo de empresas. La calidad de servicio fue medida en las dimensiones, evidencias físicas, políticas, interacción personal y fiabilidad. De estas, las dos primeras son las que se encuentran más relacionadas con la lealtad medida como intención de comportamiento.

### **3.2. Fundamentos teóricos.**

#### **3.2.1 Call Center.**

Conde (2005) define al call center como: "...una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través del teléfono como único medio. En este sentido, se recoge en una base de datos el registro de cada contacto realizado, lo que potencia mejor la atención al cliente" (p.30).

Esta definición proporcionada por el autor, da a entender que un call center es un punto de contacto entre el agente y el cliente a través de un enlace telefónico (llamada) y hoy en día un enlace también a través de internet.

El call center o centro de atención de llamadas pueden operar independientemente o interconectados con otros centros; se puede operar desde cualquier otro país durante las 24 horas del día y los siete días de la semana. Gracias al avance tecnológico, un call center permite la integración de los diferentes canales de comunicación con los clientes (redes sociales, líneas telefónicas, video enlaces, plataformas, etc).

Pérez y Gardey (2011) dicen que "el call center es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo

de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico”. Esta definición nos da a entender que las personas que trabajan en un call center pueden realizar llamadas (para tratar de vender un producto o un servicio, realizar una encuesta, etc.) o recibirlas (para responder a las inquietudes de los clientes, tomar pedidos, registrar reclamos, etc). En algunos casos, el call center se especializa en una de las dos tareas (realizar o recibir los llamados) mientras que, en otros, cumplen con ambas funciones.

En el desempeño del call center encontramos a los agentes (asesores) que son aquellas personas que contestan las llamadas. Dichas personas se encargan no sólo de contestar las llamadas, sino que también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier tipo de inquietud de los usuarios.

Se define After call work (tareas después de la llamada) como “el trabajo realizado por el agente después de finalizar la llamada”. Este trabajo puede ser el de completar un formato y enviarlo al departamento apropiado, o llenar y actualizar información. Dicho trabajo es generalmente realizado inmediatamente después de que la llamada es terminada.

Asimismo, este sistema puede presentar fallas y/o problemas de retrasos con respecto a la atención de las llamadas. En otras palabras, las llamadas que no pueden ser atendidas por este call center, forma parte de un grupo de llamadas no atendidas y posteriores a ellos se llamará clientes molestos e insatisfechos.

El Call Center es una solución que se deriva del concepto de la Integración Computador-Teléfono (CTI, ComputerTelephoneIntegration), es decir, la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información para ambas personas que interactúan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define al call center como el conjunto tecnológico y administrativo que permite unir la inteligencia y potencia del procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas telefónicas, para suministrar información a los llamantes.

La operación en un call center es completamente automatizada para garantizar agilidad, calidad, precisión y bajos costos en la atención de los clientes.

En un panorama económico como el actual, con un mercado cada vez más exigente, las empresas se ven obligadas a concentrarse en el desarrollo de su actividad a fin de ser competitivas. Muchas veces esto lleva a confiar a empresas externas especializadas la gestión de determinados servicios que, aun siendo fundamentales en sus resultados, no forman parte de su actividad principal.

Por lo tanto, el centro de llamadas o call center se encarga de brindar apoyo e información a los clientes a través del teléfono y recursos tecnológicos informáticos. En el call center no sólo se reciben también se realizan llamadas para atender solicitudes de pedidos, resolver inquietudes, realizar ventas y/o atender reclamos de los clientes.

### **3.2.2. Cliente.**

Para la American Marketing Association A.M.A. (2009) “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según The Chartered Institute of Marketing C.I.M (2009), “el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)”.

El Diccionario de marketing /Cultural, S. A, (1999) menciona que el “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles”.



Karl (2001) en su libro “La excelencia del servicio” presenta 7 principios para definir al cliente:

- a. Un cliente es la persona más importante en cualquier tipo de negocio.
- b. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- c. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- d. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- e. Un cliente es parte esencial del negocio; no es ninguna persona extraña.
- f. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- g. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

### 3.2.3 Ciclo del servicio de atención al cliente.

Para Restrepo y et all (2006), “el ciclo del servicio de atención al cliente es la experiencia del cliente para llegar a obtener un servicio en donde el cliente es el corazón”. Una empresa se debe proyectar en función al cliente.



Figura 3. Triángulo del servicio

- Cliente: el corazón del modelo.

- Estrategia: dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.
- Gente: las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.
- Sistema: herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

Los ciclos están dados principalmente por las ventas, facturación, servicio de atención al cliente, entre otras.



*Figura 4. Ciclo del servicio de atención al cliente*

En la figura anterior, se muestra la línea de atención al cliente; el acceso, es el primer contacto e información como los puntos importantes del servicio al cliente. Se debe tomar en cuenta estos puntos como importantes ya que, los autores señalan las

causas de los problemas, las estrategias a realizar y los resultados que se obtendrán sobre los puntos en mención:

**a. Proceso: Acceso**

- Problema: el cliente se comunica y no le contestan, suena ocupado o le contestan, pero no le hablan y luego le cuelgan.
- Causa: insuficiencia de herramientas técnica para soportar el tráfico diario de las llamadas entrantes y escasa actitud de atención por parte de la persona encargada del call center.
- Estrategia: existe un solo canal de comunicación y no cuentan con recursos humanos suficiente para la atención.
- Resultado: el cliente se comunica con la empresa cada vez que lo desea de manera inmediata.

**b. Proceso: Contacto**

- Problema: el cliente se cansa de escuchar el sonido de espera y de la actitud del asesor (persona encargada de atender la llamada).
- Causa: insuficientes herramientas técnicas para soportar el tráfico de llamadas entrantes e incremento en el tiempo de respuesta para el cliente. No existen procesos automáticos de atención.
- Estrategia: automatización de procesos, personal adecuado y capacitado para la atención del call center.
- Resultados: el cliente está seguro con la información que se le brinda e interactúa con el personal que lo está atendiendo.

**c. Proceso de información**

- Problema: el cliente no obtiene la información que requiere en el momento.

- Causa: no hay unidad en la información de la organización o el asesor carece de conocimientos con respecto al proceso.
- Estrategia: crear canales alternativos de comunicación para el flujo de información vital, oportuna y veraz al cliente. Automatización de la información en procesos definidos.
- Resultado: el cliente es tratado de manera única y se le brinda asesoría, la solución a sus problemas de comunicación con la empresa.

De lo expuesto anteriormente, se observa como dentro del ciclo de servicio de atención al cliente hay tres procesos importantes como son: acceso, contacto e información. Estos tres puntos pueden presentar problemas que radican en causas raíces que deben ser analizados para eliminarlas y permitir un proceso de atención al cliente adecuado y lograr la satisfacción del cliente.

#### **3.2.4 Calidad de servicio.**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) define calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”; y el servicio, como la “acción y efecto de servir; prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. A partir de la década del 60, se realizaron los primeros desarrollos sobre calidad objetiva relacionada con calidad del producto y, como consecuencia del desarrollo del sector servicios en la economía mundial, en la década del 80, se desarrolló la calidad subjetiva que consideró aspectos tanto culturales y sociales como personales y psicológicos del individuo (Merino 1999).

La American Society for Quality Control (citado en Dirección de Marketing, Kotler & Keller, 2006, p. 147) propuso la siguiente definición: “Calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes”.

Se encontraron varias definiciones sobre servicio, pero, de lo revisado, no se ha ubicado una definición universalmente aceptada. Sin embargo, los conceptos están básicamente orientados a actividades, por lo general, intangibles, que buscan satisfacer las necesidades de los clientes.

Kotler y Bloom (1984) definen que “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico” (pp. 147).

Grönroos (2007) menciona que “Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios, o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”.

La calidad de servicio es un concepto difícil de definir y complejo de medir (Parasuraman et. al, 1985). Varios autores han tratado de definirla. Lehtinen y Lehtinen (1982) indicaron que, “la calidad del servicio ocurre durante la entrega del servicio mismo, mediante la interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa que ofrece el servicio”. Estos autores sostuvieron que existen tres dimensiones de calidad:

- a. Calidad física, referida al aspecto físico (instalaciones, por ejemplo).
- b. Calidad corporativa, que involucra la imagen de la empresa.

- c. Calidad interactiva, que resulta de la interacción entre el personal de servicio de la empresa y el cliente.

Por otro lado, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) establecieron que, “la calidad de servicio se basa en el paradigma de la disconformidad y la conceptualizaron como el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor”.

Barroso (2000) definió “calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que él percibe que recibe”.

Grönroos (1988) planteó que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa. En ellas, se recogen los atributos que pueden influir en la percepción de un cliente ante un servicio. La imagen es importante para medir la calidad percibida, ya que relaciona la calidad con la imagen corporativa. A esta posición se le conoce como el modelo nórdico.

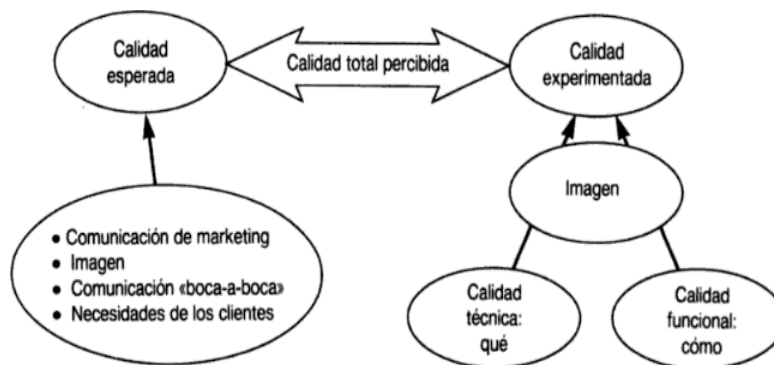


Figura 5. Calidad percibida total.

Grönroos sostuvo que, “la calidad técnica comprende los aspectos tangibles del servicio”; es decir, lo que se le entrega al cliente durante el proceso que comprende el servicio. Su evaluación es objetiva, ya que, al ser tangible, es fácil de medir. La calidad funcional es percibida en las interacciones entre el cliente y el personal que lo atiende.

Se refiere a la forma en que se brinda el servicio. Su evaluación es subjetiva y responde al resultado de la interacción entre el cliente y el proveedor, el cual tiene un impacto crítico en la percepción del servicio. La calidad de servicio percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada.

De lo expuesto, se entiende que calidad del servicio es la valoración y comparación de la atención brindada a los clientes, entre lo que esperan del servicio y con lo que realmente recibieron del mismo.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) mencionan que la calidad de servicio es «...el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio». Ello quiere decir que, calidad en los servicios es la respuesta de la comparación entre las expectativas previas de los clientes y las percepciones acerca del desempeño del servicio que recibieron.

Por otro lado, los autores Cronin y Taylor (1994) difieren de los conceptos anteriores; mencionan que calidad en los servicios es exclusivamente en función de las percepciones sobre el desempeño.

Estos últimos autores, defienden que calidad de servicios está totalmente relacionada con las percepciones sobre el desempeño y no por las expectativas previas de los clientes.

Luego de estudiar diferentes puntos de vista, por parte de varios autores mencionados, con respecto a calidad de servicio, se puede afirmar que calidad en los servicios es la comparación entre las expectativas previas por parte de los clientes y la percepción del desempeño del servicio después de haber sido consumido y/o comprado algún producto o servicio. Dicha comparación impactará en el grado de satisfacción del cliente.

Fisher y Navarro (1994) consideran que el servicio es el conjunto de actividades, beneficioso o satisfactorios que se ofrecen para la venta o que se suministran en relación con las ventas.

Una política de calidad de servicio significa reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones.

Se describe que un cliente satisfecho es el que puede llamar a un número de teléfono donde le informen de cómo solucionar un problema o donde puede realizar sugerencias; es aquel que recibe ayuda cuando éste la solicita.

Hoy en día es muy importante que las organizaciones estén muy enteradas de lo que se refiere a calidad de servicio al cliente, porque es lo que mantiene fieles a los clientes en la organización; por ello se invierte no solo en tecnología para innovar en productos del portafolio, sino también en plataformas que ayuden al Call center, para así responder mejor a las necesidades de los clientes, debido a que no es un gasto, sino es una inversión, porque todo el dinero utilizado en pro del mejoramiento en el servicio, se ve reflejado en el incremento de las ventas de la organización y en una mayor fidelización de los clientes.

Al tener definida la calidad de servicio, el siguiente paso fue identificar algunas escalas que puedan medirla. Dentro de los modelos desarrollados, se encontró que el más difundido es el modelo de SERVQUAL, el cual fue elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Este modelo compara las expectativas frente a las percepciones del consumidor y se encuentra representado por un cuestionario de 22 preguntas que mide la calidad de un servicio y que se basa en las percepciones y expectativas del consumidor.



- a. Expectativa: son las creencias sobre la entrega del servicio, que sirven como estándares o puntos de referencia para juzgar el desempeño de la empresa. Es lo que espera el cliente de un servicio, y estas son creadas por la comunicación, por la experiencia de otras personas en el servicio. El nivel de expectativa puede variar con amplitud, dependiendo del punto de referencia que tenga el cliente. Además, las expectativas son dinámicas y pueden cambiar con rapidez en el mercado altamente competitivo y volátil.
- b. Percepción: es cómo valoran las personas los servicios. Es decir, cómo las reciben y evalúan los servicios de una empresa. Las percepciones están enlazadas con las características o dimensiones de la calidad del servicio que son; confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía, y elementos tangibles.
- c. El modelo se centra e identifica cinco dimensiones o componentes.

#### **3.2.4.1 Dimensiones de calidad de servicio.**

Como lo afirman los investigadores Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), existen 5 principales dimensiones que determinan la calidad de los servicios:

- a. Fiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- b. Cuando la fiabilidad es baja, existen riesgos graves de pérdida de confianza de los clientes (incluso la pérdida del cliente) y elevados costes de reparación (los llamados costes de la “no calidad”).

- c. Sensibilidad: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
- d. Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- Profesionalidad o competencia técnica: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento en la ejecución del servicio.
  - Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto con el cliente.
  - Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.
  - Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- a. Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- Accesibilidad: Servicio accesible y fácil de contactar.
- Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles y capacidad para explicar lo sucedido.
- Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

- b. Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales y personal.

De acuerdo con la metodología SERVQUAL, la importancia relativa que los usuarios conceden a estos criterios, en una escala de 100, es:

- Fiabilidad 32%
- Sensibilidad 22%
- Seguridad 19%
- Empatía 16%
- Elementos tangibles 11%

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) señalan que la calidad percibida en servicio es un juicio global relacionado con la superioridad de servicio, de carácter subjetiva y multidimensional, en este sentido su medición implica establecer dimensiones para su evaluación.

Kotler y Keller (2006) refieren que la calidad de productos y servicios, la satisfacción de los clientes, y la rentabilidad de la empresa están estrechamente relacionadas. Una gran calidad conlleva un alto nivel de satisfacción de sus clientes, que, a su vez, apoya unos precios más altos y, con frecuencia, costos más bajos. De acuerdo con Kotler, la satisfacción presenta tres estados y estos están en función de los resultados de las expectativas que tiene el consumidor frente a la percepción de los beneficios recibidos por el producto/servicio adquirido. El primer estado sería la insatisfacción, como consecuencia de que el consumidor esperaba algo superior a lo recibido; el segundo estado es la satisfacción y se refiere a cuando el consumidor recibe lo que esperaba; y el tercer estado es el consumidor muy satisfecho o encantado, ya que el producto/servicio recibido le ha brindado beneficios superiores a los esperados. Desde

esta apreciación, se puede establecer que la satisfacción del consumidor dependerá de la calidad del servicio que reciba y si esta se encuentra o supera sus expectativas.

La estructura del cuestionario del Modelo Servqual está basado en 5 dimensiones, y de estas surgen 22 ítems Zeithaml, Parasuraman, & Berry (2004). Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

## **Capítulo IV**

### **Marco metodológico**

#### **4.1. Método para el abordaje de la experiencia.**

El estudio por su naturaleza es de carácter descriptivo propositivo porque parte de una situación problemática descrita a través de un diagnóstico cuya información permitirá la búsqueda de soluciones a los problemas hallados y sustentados con marcos teóricos referentes.

#### **4.2. Lugar de ejecución y temporalidad.**

La propuesta se ejecutará en la empresa Productos Unión, que se encuentra ubicada en la Av. Bolognesi 551, Santa Anita de la ciudad de Lima. El periodo de ejecución contempla un tiempo de 5 meses en el 2018.

#### **4.3. Población y muestra de la empresa.**

La Empresa Productos Unión sede Santa Anita, motivo del estudio, cuenta con 40 personas, entre el personal del Call Center, administradores, agentes propios, clientes externos. Para fines de ejecución se tomará a toda la empresa como muestra poblacional de carácter no probabilístico.

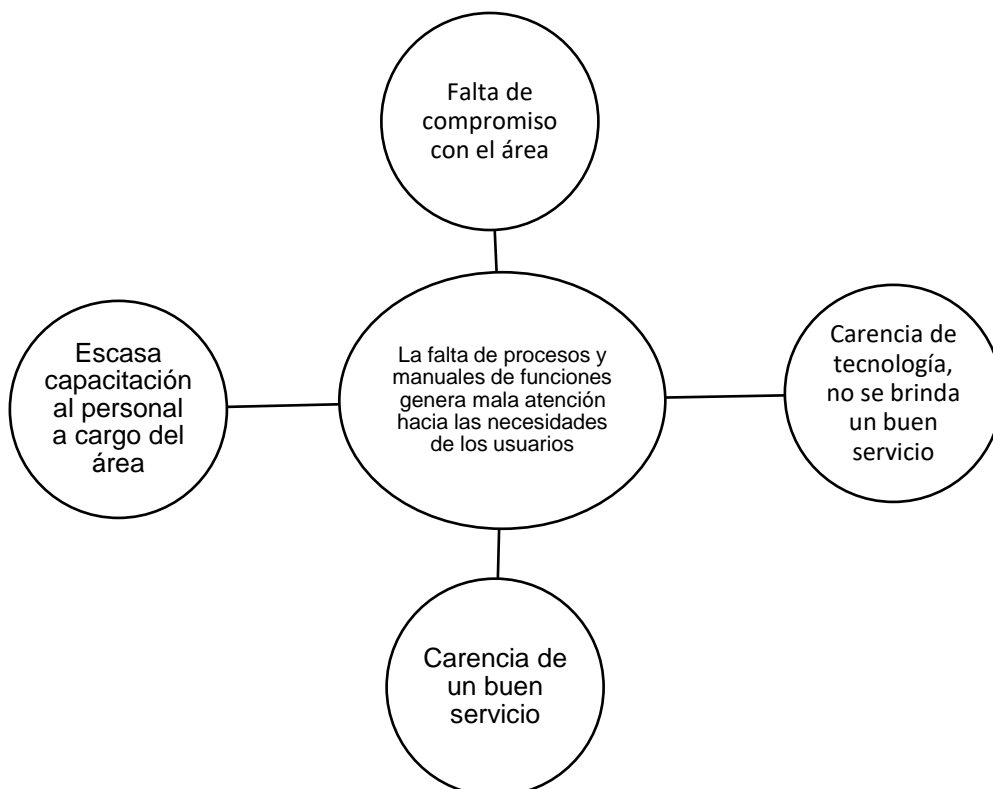
#### 4.4. Operacionalización de la temática abordada.

Tabla 1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	POBLACIÓN	OBJETIVOS	INDICADORES	INSTRUMENTO
Calidad del servicio	Fiabilidad	Personal del call center	Concluyen el servicio en el plazo establecido.	Contar con procesos claramente identificados y definidos.	Cuestionario.
	Sensibilidad	Personal del call center	Personal dispuesto a ayudar.	Percepción del cliente	
	Seguridad	Personal del call center	Conocimientos y comportamiento adecuado.	Dominio del servicio y conocimiento.	
	Empatía	Personal del call center	Atención personalizada.	Percepción del cliente.	
	Elementos tangibles	Personal del call center	Equipos de tecnología moderna.	Percepción del cliente	

#### 4.5. Desarrollo de la temática abordada.

El problema abordado parte del diagnóstico realizado mediante un árbol de problemas, el mismo que es corroborado con la encuesta aplicada, datos que se usarán para el desarrollo de la propuesta, la misma que es constituida por un diagrama de procesos, cuadros de tareas y roles entre otros.



*Figura 6.* Árbol de problemas. Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las llamadas que ingresan al call center, se encuentra diferentes falencias:

1. Las llamadas que ingresan al call center no se registran en una base de datos de banda ancha.
2. Ese registro se debe de utilizar para conocer y controlar el tráfico de llamadas que se presenta a diario.

- Luego que la llamada ingresa al call center y es atendida por el agente, el servicio sigue el siguiente proceso como muestra en la figura. Este servicio se inicia con la llamada del usuario final y finaliza con la solución de la avería que presente el servicio.

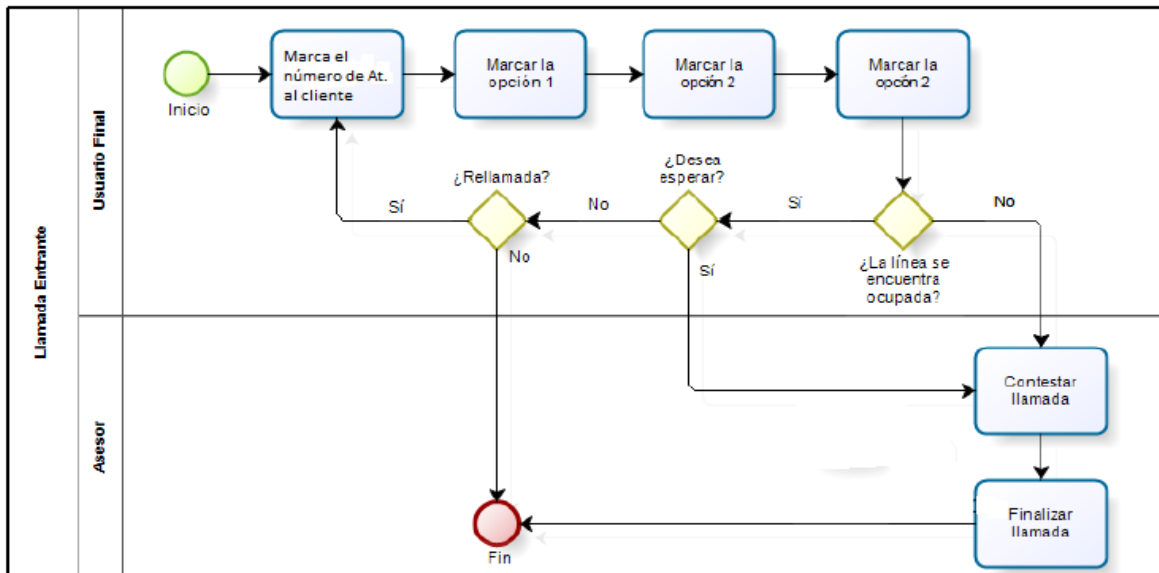


Figura 7. Diagrama de flujo actual de una llamada entrante al número de atención al cliente. Fuente: Elaboración Propia.

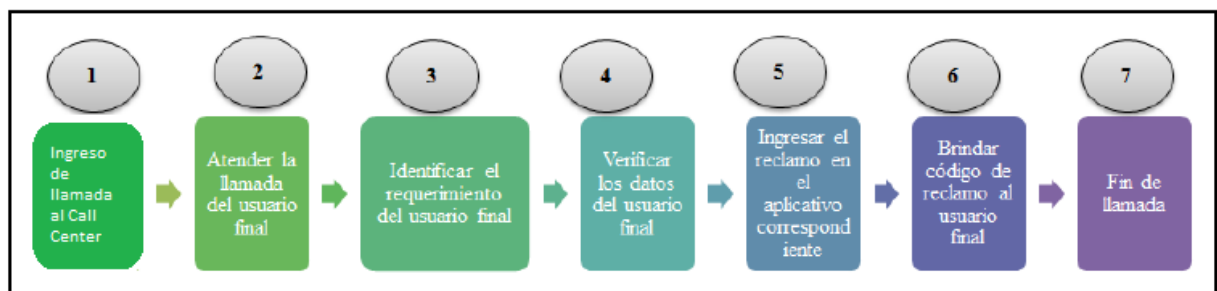


Figura 8. Proceso de atención mediante el ingreso de llamada. Fuente: Elaboración propia.

La estructura de árbol o estructura del sistema establecido en el paso anterior, servirá de base para determinar las funciones y funciones de fallo. Estas funciones



determinarán de “arriba hacia abajo”, es decir, muestra las funciones de los elementos del sistema.

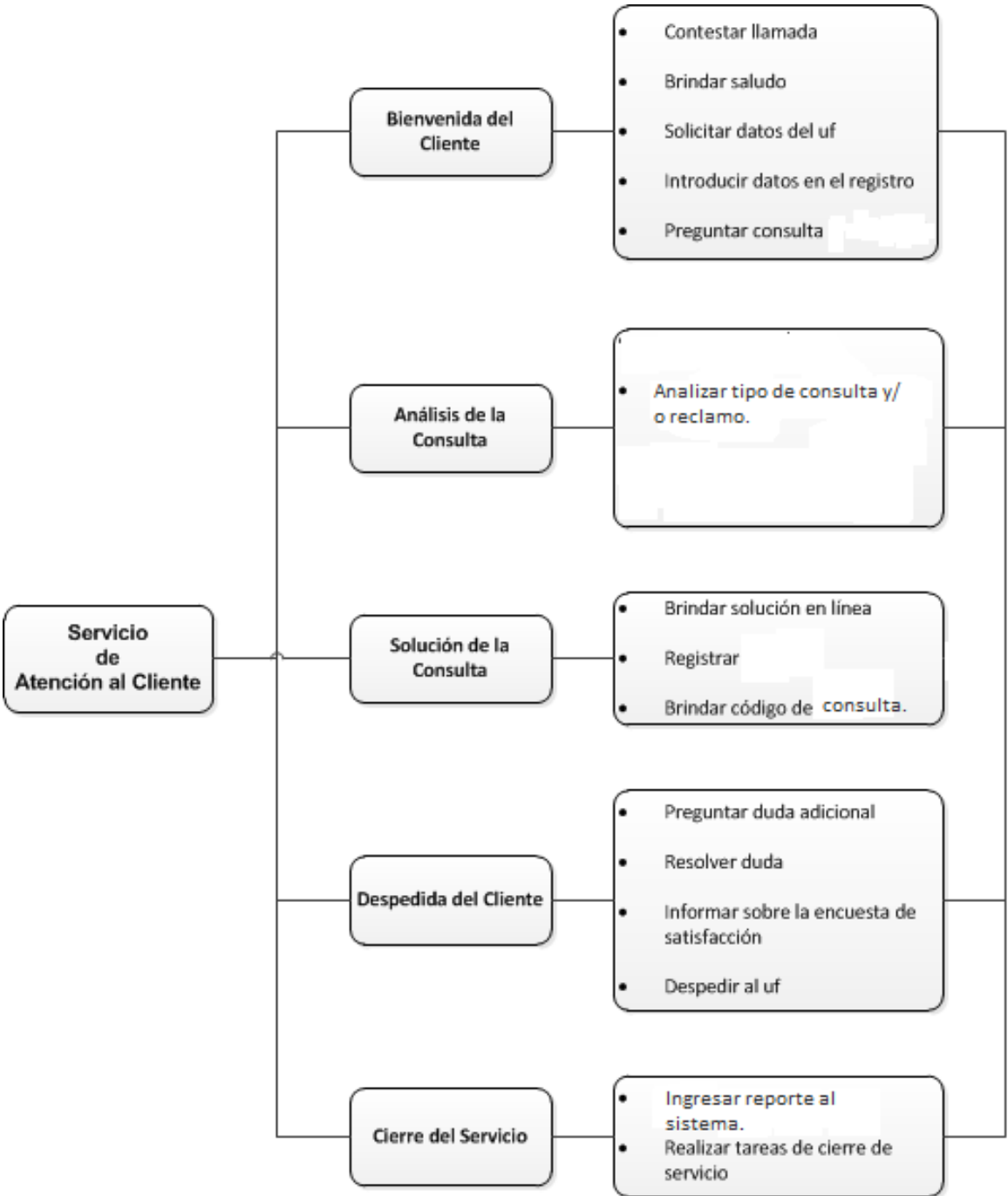


Figura 9. Estructura del árbol. Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO V

### Resultados

#### 5.1. Resultados descriptivos.

##### 5.1.1. Percepción sobre la Fiabilidad.

En la tabla 2, se observa que el 100% de encuestados que recurren al call center de Productos Unión, muestran que la fiabilidad a la comunicación de parte del cliente con la empresa no es buena, ya que el mayor porcentaje de percepción se halla entre regular y deficiente. Es decir, el 92.5 % y solo 7.5 % es bueno.

Tabla 2.

Frecuencia de la dimensión de fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	35,0	35,0	35,0
	Regular	23	57,5	57,5	92,5
	Bueno	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

##### 5.1.2. Percepción sobre la sensibilidad.

En la tabla 3, se observa que la sensibilidad para atender a los clientes mediante el call center no es buena, ya que el mayor porcentaje de percepción se halla entre deficiente. Es decir, el 80% y solo el 20 % son considerados regulares.

Tabla 3.

*Frecuencia de la dimensión de fiabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	32	80,0	80,0	80,0
	regular	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### 5.1.3. Percepción sobre la seguridad.

En la tabla 4, se observa que la seguridad que brindan el personal del call center está deficiente en un 87.5% y regular en un 12.5%.

Tabla 4.

#### *Frecuencia de la dimensión de Seguridad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	35	87,5	87,5	87,5
	Regular	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### 5.1.4. Percepción sobre la empatía.

En la tabla 5, se observa que la empatía que perciben los clientes por parte de la atención del call center es deficiente en un 72.5% y el 27.5% es regular.

Tabla 5.

#### *Frecuencia de la dimensión de empatía*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	29	72,5	72,5	72,5
	Regular	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### 5.1.5. Percepción sobre los elementos tangibles.

En la tabla 6 se observa que los elementos tangibles que tiene la empresa para el desarrollo y atención con los clientes no son buenos, ya que el mayor porcentaje de percepción es deficiente en un 80% y un 20% es considerado regular.

Tabla 6.

*Frecuencia de la dimensión de Elementos tangibles*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	32	80,0	80,0	80,0
	Regular	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**5.1.6. Prueba de la dimensión de Servicio de atención al cliente**

En la tabla 7 se observa en forma general que la percepción sobre la calidad de servicio de la empresa se halla en la condición de deficiente en un 80% y un 20% es considerado regular. Es decir, la calidad de la empresa respecto a su servicio de call center requiere urgente atención.

Tabla 7.

Frecuencia de la calidad de Servicio del call center

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	32	80,0	80,0	80,0
	regular	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## 5.2. Propuesta mejora del área del call center

Nombre de la empresa : Universidad Peruana Unión – Productos Unión  
Propuesta : Propuesta para la atención al cliente del Call Center  
Objetivo : Reducir en un 40%, el nivel de deficiencia en el servicio de atención al cliente en 5 meses.  
Plazo de ejecución : 5 meses

### 1. Descripción de la propuesta

Para diseñar y desarrollar la propuesta de mejora se debe tomar en cuenta el esquema de la siguiente figura:



Figura 10. Base de la propuesta de mejora. Fuente: Elaboración propia.

## **2. Requerimientos de la propuesta**

Equipo técnico : 1 especialista en implementación de software y 1 capacitador profesional en diversos temas.

Equipo tecnológico : Headset auricular audífono.

Servicio de soporte : Servicios de la consulta con el software adquirido.

## **3. Desarrollo de la propuesta**

### **a. Diseño del Call Center (Sistema telefónico):**

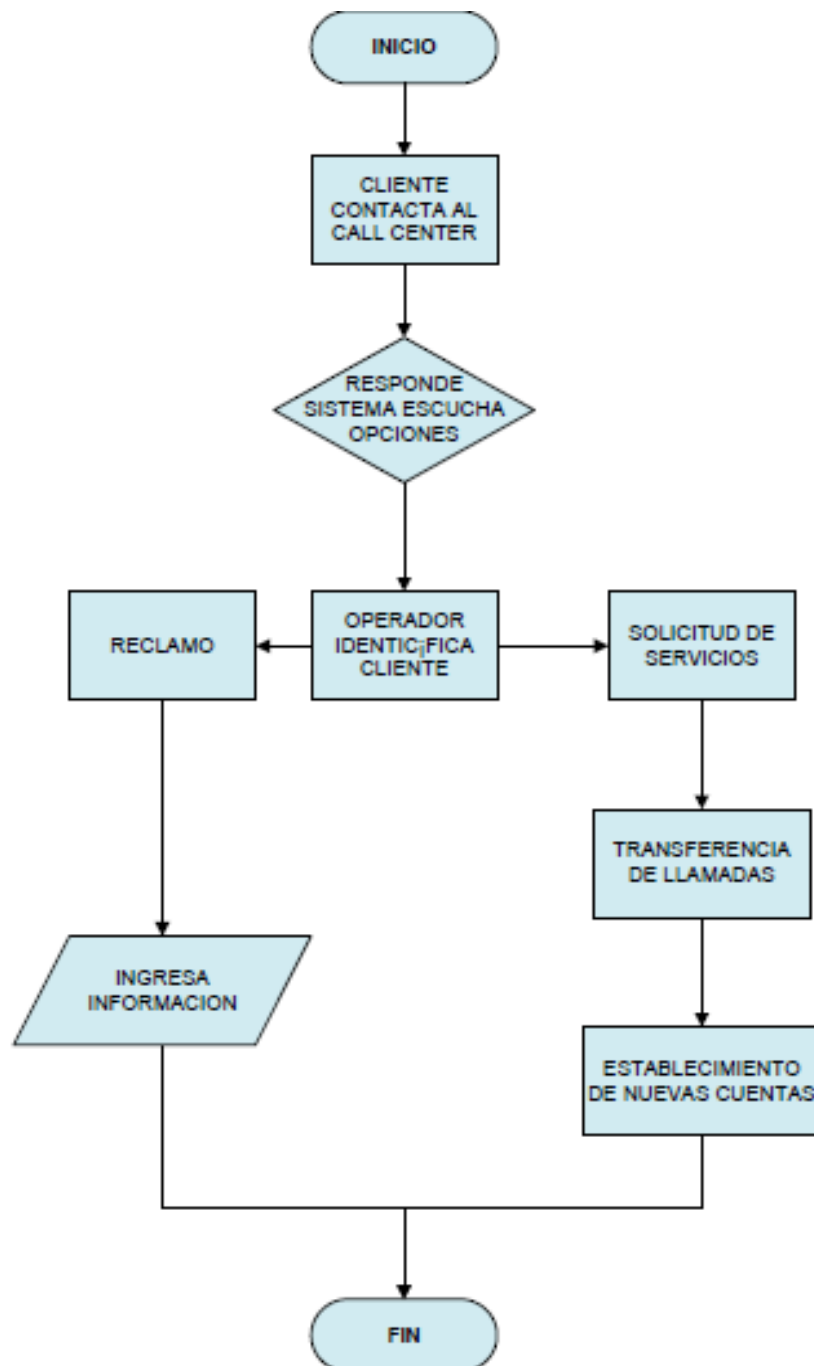
Implementar un software que ayude a identificar las llamadas entrantes y enlace al ERP SIDIGE (plataforma de uso de Productos Unión).

Los principales parámetros son:

- Tiempo de duración de cada llamada: se considerará portante 180 segundos como tiempo de duración de llamada, tomando en cuenta que 3 minutos de conversación es un tiempo adecuado para muchas de las llamadas de negocios.
- Tiempo de procesamiento post-llamada: es el tiempo que el encargado requiere para actualizar datos, hacer anotaciones o ejecutar las actividades relacionadas con la llamada que acaba de atender. Consideraremos un tiempo post procesamiento de 60 segundos.
- Umbral de tiempo, es el tiempo establecido como límite aceptable para la contestación de cada llamada.
- Nivel de servicio deseado que es el porcentaje de llamadas contestadas antes del umbral de tiempo.
- Se pide que enlace al ERP SIDIGE, en cuanto a reclamos, para poder tener acceso a visualizar los reclamos por canales y en qué estado se encuentran.

**b. Mapeo del proceso interno:**

Se ha diseñado un flujo para el proceso de ingreso de una llamada al Call Center teniendo como base los parámetros ya diseñados anteriormente.



*Figura 11.* Flujo básico para la atención del Call center en Productos Unión. Fuente: Elaboración propia.

Desde el momento en que es recibida la llamada del cliente solicitando el servicio, realizando su queja o reclamo, el representante de servicio está capacitado para realizar un proceso dentro del sistema de información de la empresa y así registrar en él mismo lo que el cliente requiere. Se diseña una ficha con los tiempos establecidos para el proceso de una llamada entrante.

Tabla 8.

*Diagrama de actividades durante el proceso de una llamada en curso.*

<b>Elementos</b>	<b>Área:</b>	Call Center
	<b>Proceso</b>	Servicio de atención al cliente
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Operador:</b>	
	<b>Tipo:</b>	Operativo
	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo (segundos)</b>
<b>Bienvenida del Cliente</b>	Saludar al uf/ Solicitar datos.	3
	Introducir datos del uf en el sistema.	3
	Solicitar información sobre su llamada.	30
<b>Analizar consulta</b>	Confirmar necesidad de uf.	10
	Realizar preguntas con respecto al servicio.	10
<b>Solución de la consulta</b>	Analizar consulta.	10
	Brindar solución.	80
	Informar al uf el estado de su consulta.	5
	Indicar registro de consulta y/o reclamo	3
	Generar código de reclamo.	3
<b>Despedida del Cliente</b>	Preguntar alguna duda adicional.	3
	Resolver duda adicional.	10
	Indicar encuesta de satisfacción / Despedir al cliente.	5
<b>Cierre del servicio</b>	Enviar reporte al área indicada.	3
	Culminar registro de consulta.	2
<b>Total</b>		<b>180</b>



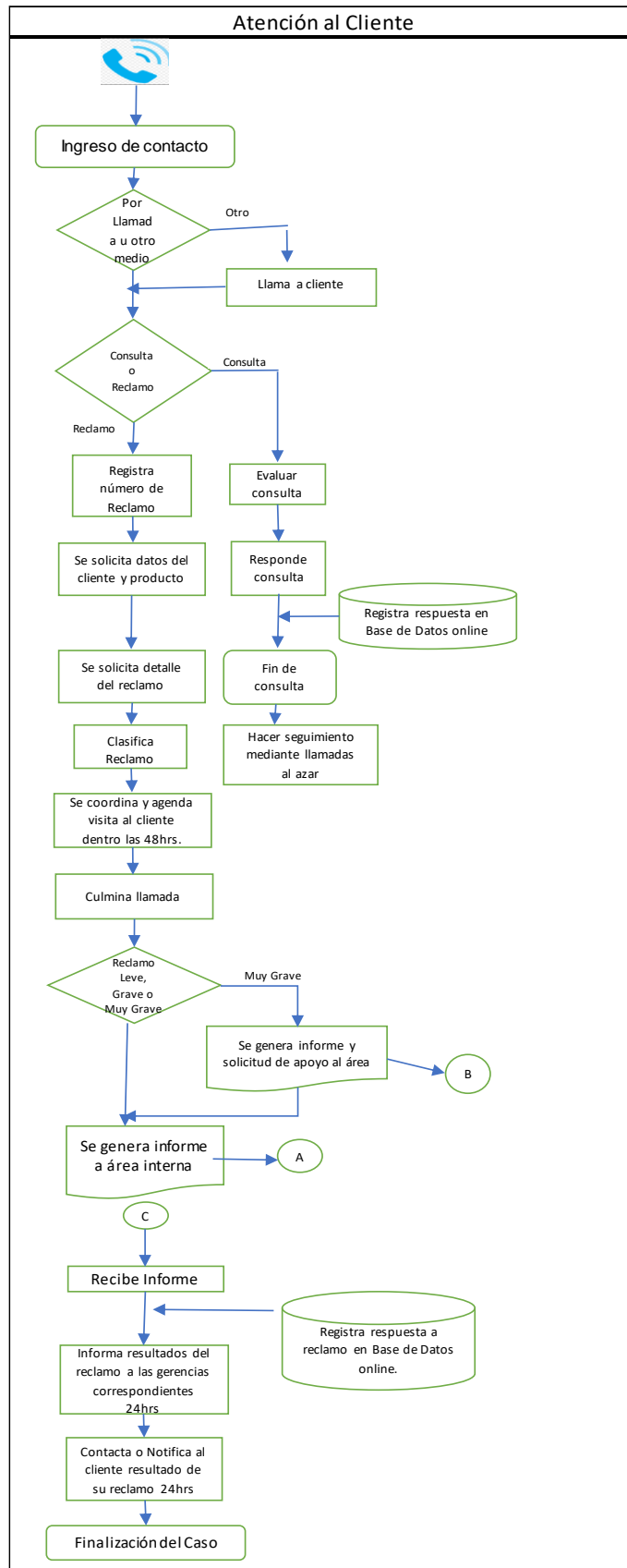


Figura 12. Flujo para una atención a un reclamo. Fuente: Elaboración propia.

### c. Desarrollo de capacidades

Capacitar al personal encargado en los siguientes temas:

- Bondades de los productos que ofrecemos en el mercado.
- Distribución del área comercial, para poder derivar reclamos y/o consultas.
- Manejo del nuevo software.
- Capacidades en temas específicos en atención al cliente.

### d. Implementación de tecnologías

- Implementar al ERP en uso el software para poder llevar un control interno.

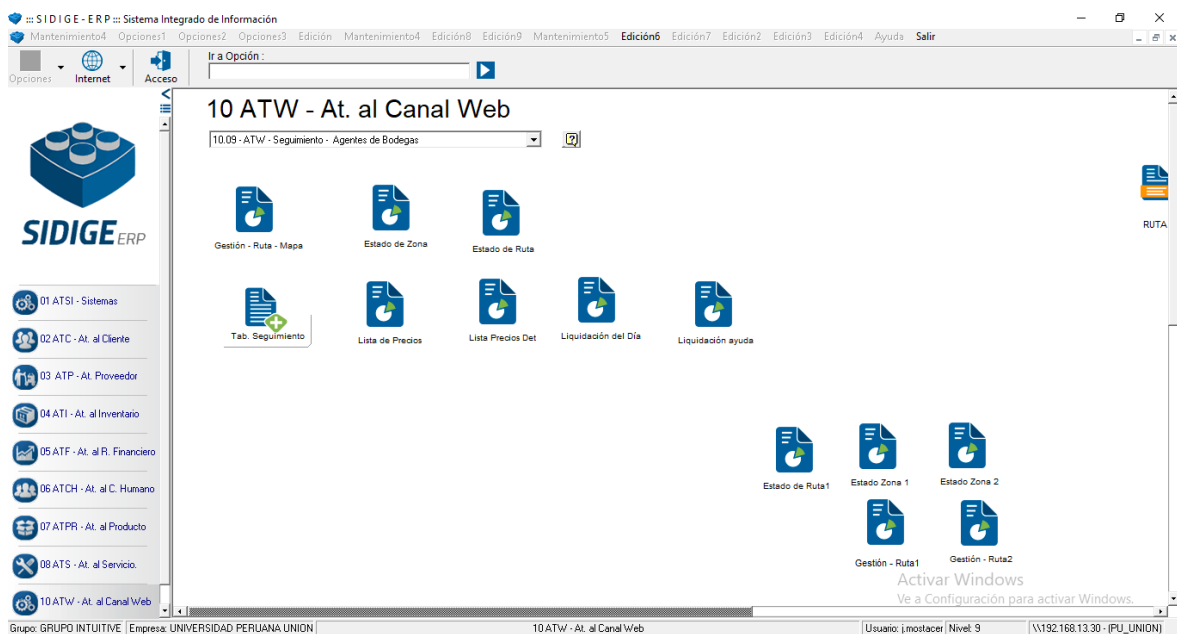


Figura 133. Implementación en el ERP SIDIGE.

- Disponer de un equipo de Headset auricular audífono.

### e. Aspectos estructurales

- Actualizar el manual de funciones.
- Elaboración de procesos.

## Plan de implementación

Tabla 9. Plan de implementación

Objetivo Estratégico	Meta	Actividad	Recursos	Cronograma	Responsable	Observaciones
Reducir en un 40%, la deficiencia en el servicio de atención al cliente	Proponer estrategias para fortalecer la fiabilidad al cliente del call center para ejecutar el servicio eficazmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar en tipos de redacción y envíos de correo electrónico.</li> <li>- Implementar una ficha de medición de tiempos ante una llamada.</li> </ul>	S/. 250.00  S/. 0.00	1 Día	Gerencia de Talento Humano	
	Proponer estrategias para fortalecer la sensibilidad al cliente del call center para ofrecer un servicio rápido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar en atención al cliente.</li> <li>- Capacitar en calidad de servicio.</li> </ul>	S/. 350.00  S/. 350.00	2 Días	Gerencia de Talento Humano	
	Proponer estrategias para fortalecer la seguridad en el conocimiento y atención al cliente del call center para ofrecer credibilidad y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal en los productos del portafolio.</li> <li>- Validar las instrucciones del Manual de Organización de Funciones.</li> <li>- Capacitar en los diversos flujos propuestos.</li> </ul>	S/. 0.00	1 Semana	Gerencia de Talento Humano	

	<p>Proponer estrategias para fortalecer la empatía al cliente del call center para ofrecer un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar tipos de clientes y la forma de comprenderlos.</li> <li>- Capacitar en diferencias de lenguaje oral vs verbal.</li> </ul>	<p>S/. 350.00</p> <p>S/. 350.00</p>	<p>2 Días</p>	<p>Gerencia de Talento Humano</p>	
	<p>Proponer estrategias para implementar los elementos tangibles al cliente el call center para ofrecer un servicio de alta tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un software para el desarrollo del trabajo.</li> <li>- Adquirir nuevos equipos tecnológicos para llamadas.</li> <li>- Adquirir equipo celular de buena tecnología.</li> </ul>	<p>S/. 150.00</p> <p>S/. 1,500.00</p> <p>S/. 1,500.00</p>	<p>1 Mes</p>	<p>Aprobación por el Comité de Gestión de PU.</p>	

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones.**

Las conclusiones del presente estudio, sobre la calidad en el servicio al cliente mediante el call center de la empresa Productos Unión, son las siguientes:

- a) La propuesta del proceso de servicio al cliente ha sido eficiente, dado que, a través de su proceso, los niveles de insatisfacción de los clientes que llaman al call center disminuyeron respecto a las quejas del mes anterior a la propuesta. Ello significa que, una buena calidad en el servicio de atención al cliente mejora el vínculo con el cliente.
- b) Para fortalecer la fiabilidad al cliente, el proceso fue capacitar en formas de redacción y envíos de correo electrónico, mejorando a un servicio esperado de forma fiable.
- c) Para fortalecer la sensibilidad, como proceso, se consideró capacitar al personal en atención al cliente y calidad de servicio; logrando así solucionar problemas a la brevedad.
- d) Para fortalecer la seguridad y con ello la fidelización del cliente se consideró capacitar al personal de los productos actuales del portafolio, manual de organización de funciones y los flujos propuestos, afianzándose la expansión de conocimientos y habilidades para transmitir confianza y credibilidad a nuestros clientes.
- e) Para fortalecer la empatía del cliente, se consideró capacitar en tipos de clientes, formar de comprenderlos y diferencias en el lenguaje verbal vs oral, dando una atención personalizada a cada tipo de cliente y se vio reflejado en las encuestas realizadas post llamada.

- f) Para implementar los elementos tangibles del área del call center se adecuo el software existente ERP SIDIGE, ello nos permite tener un control de las llamadas y quejas que ingresan teniendo una cobertura al 100% de las atenciones del call center.

## **6.1. Recomendaciones.**

- a) Dadas las conclusiones del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:
- b) Realizar periódicamente mediciones de la percepción que manifiestan los clientes sobre el servicio de atención al cliente que ofrecen, ya que los resultados que obtengan, les permitirá conocer su nivel de calidad y así realizar los ajustes correspondientes que les permitan mantener o atraer clientes leales, generando resultados positivos que impactarán en su rentabilidad.
- c) Realizar un monitoreo semanal interno al personal del call center a fin de que mejoren el cumplimiento de sus promesas.
- d) Identificar los elementos que contribuyen a las preguntas y quejas de los clientes para poder solucionar de manera eficaz.
- e) Capacitar al personal a cargo del call center de conocimiento de los productos que ofrecen en el mercado como también en temas de atención al cliente.
- f) Brindar un servicio personalizado donde el cliente se sienta informado y sobre todo sepa que cuando llama al call center encontrará una respuesta eficiente.
- g) Implementar el área con equipos que faciliten a la persona encargada del call center desempeñar su trabajo de acuerdo a los avances de la tecnología.

## Referencias Bibliográficas

- Diccionario de marketing /Cultural, S. A. (1999). España: Cultural.
- American Marketing Association (A.M.A.). (22 de julio 2009. de 2009).  
<http://www.marketingpower.com>. Recuperado el 2009
- Barroso, C. (2000). Factores Organizativos que influyen en las percepciones de.  
*Proyecto de investigación*. Sevilla.
- botia fonseca, o., & rivera moreno, d. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá*. Bogotá.
- Conde, L. (2005). Diseño e implementación y su evolución hacia un Contac Center. *Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba*, 30-34.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus Expectations Measurement of Services Quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Fisher, L., & Navarro, V. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- García Garrido, L. C. (2011). *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A - Agencia Mall Aventura Plaza* . Trujillo.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*, 3, 12.
- Grönroos, C. (2007). *Marketing y Gestión de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Díaz de Santos.
- Karl, A. (2001). *La excelencia del servicio*.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1984). *Marketing profesional services*. Englewood Cliffs. N. J.:Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice-Hall.
- Lehtinen, J., & Lehtinen, U. (1982). *Service quality: A study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of quality service. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp.41-50.



- Patricia, R. H. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango*. QUETZALTENANGO.
- Restrepo, C., & Otros. (2006). *Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente*. Colombia.
- Reyes Hernandez, S. P. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción cliente de la asociación Share*. Quetzaltenango.
- Roldán Arbieto, L. H., Balbuena Lavado, J., & Muñoz Mezarina, Y. K. (2010). *Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños*. Lima.
- The Chartered Institute of Marketing (CIM). (22 de julio de 2009). *cim.com.uk*.  
Obtenido de URL: <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler. (2009). *Marketing de servicios* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (2004). *Modelo de Calidad de Servicio*. México.

## ANEXOS

### Encuesta

#### Anexo 1. Cuestionario de calidad en el servicio de atención al cliente

El presente cuestionario tiene como propósito de obtener información correspondiente al desarrollo del trabajo titulado: "Propuesta de mejora en el proceso del servicio al cliente mediante el call center de la empresa Productos Unión". En este sentido, agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas, dada la seriedad exigida por una investigación. Cada ítem tiene siete posibles respuestas, marque con una X el número de la columna que corresponda a su respuesta.

#### Datos Generales:

Género:

femenino

Masculino

Estado Civil

Soltero

Casado

Otro

Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
1	2	3	4	5

<b>Dimensión de Fiabilidad</b>		<b>Escalas</b>				
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cuándo llama al call center y le prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplé?					
2	¿Cuándo el cliente tiene un problema, el call center muestra sincero interés en resolverlo?					
3	¿El call center desempeña bien el servicio por primera vez?					
4	¿El call center proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo?					
5	La empresa insiste en registros libres de error.					
<b>Dimensión de Sensibilidad</b>		1	2	3	4	5
1	¿El call center mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutaran los servicios?					
2	¿La persona encargada del call center da un servicio rápido?					
3	¿El call center está dispuesto a ayudarles?					
4	¿El call center nunca está desanimado u ocupado para ayudarles?					
<b>Dimensión de Seguridad</b>		1	2	3	4	5
1	¿El comportamiento del call center, infunde confianza en usted?					
2	¿Usted como cliente se siente seguro en las transacciones con la empresa?					
3	¿El call center es cortés de manera constante con usted?					
4	¿El call center tiene conocimiento de las publicidades y promociones para informarlo?					
<b>Dimensión de Empatía</b>		1	2	3	4	5
1	¿El call center brinda atención individualizada a los clientes?					
2	¿Sabe si el call center brinda atención personal de publicidad a cada uno de los clientes?					
3	¿Cree que el call center debe preocuparse por los mejores intereses en atención?					
4	¿El call center entiende las necesidades específicas de los clientes?					
5	¿El call center tiene un horario de atención conveniente para sus clientes?					
<b>Dimensión de elementos tangibles</b>		1	2	3	4	5

1	¿El call center cuenta con equipos de aspecto moderno?					
2	¿Las instalaciones físicas del call center, son atractivas?					
3	¿La persona que atiende en el call center ve pulcros?					
4	¿Considera que los materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos para el call center?					