



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Mejora en el proceso para elevar el nivel de satisfacción de los clientes en Tele
Atento del Perú 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Br. Cruz Ruiz, Yael Javier Joshua (ORCID: 0000-0003-0427-583X)

Br. Urquiaga Melendez, Christy Stephani (ORCID: 0000-0001-6748-1476)

ASESOR:

Mg. Olórtegui Nuñez, Pedro Armando (ORCID: 0000-0002-0329-6949)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión de la Seguridad y Calidad

TRUJILLO – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestro trabajo arduo y los largos días de sacrificio entre el trabajo y la Universidad, esta tesis va dedicada netamente a nuestro esfuerzo y a todos aquellos que nos aguantaron el mal humor, nuestra familia y amigos.

Agradecimiento

Hace años yendo a trabajar escuchamos en vehículo que íbamos una historia de unos campesinos que eran muy pobres y solo tenían una vaca que les proveía de leche para poderla vender y no hacían otra cosa más que mantenerse de este animal, hasta que un día pasó por ese lugar un monje y su aprendiz a quienes los miembros de esa casa les dieron hospedaje, el monje rápidamente vio la miseria en la que vivía esa gente y que su único sustento era esa vaca. Después de unos días tanto el monje como su aprendiz se marcharon agradecidos por la hospitalidad de esas personas, el monje regresó por la noche ingresó al corral donde tenían a la vaca y le dio muerte al animal, el aprendiz reprochó la actitud del monje, pero solo le dijo que les había devuelto el favor que le hicieron siendo hospitalarios.

Pasaron 4 años y el monje tanto como el aprendiz regresaron por esa zona y no pudieron dar con la casa de aquellas personas, preguntaron que había sido de ellos y les contaron que hacía 4 años una noche alguien entro al corral donde tenían a su vaca y la mataron, al verse desprovistos de su único sustento tuvieron que ver otro tipo de ingresos así que iniciaron otros negocios en los cuales les empezó a ir bien y fueron progresando poco a poco, mejoraron su manera de vivir y de ver las cosas. Ellos seguían viviendo en la misma casa solo que ahora no se veía para nada humilde, sino una muy grande y ostentosa.

Todo esto nos hizo pensar que si seguíamos haciendo las mismas cosas no avanzaríamos, y que siempre es necesario el sacrificio para poder tener recompensas, mientras este es más grande el valor de la recompensa es mayor. Así que llegó la hora de matar nuestra vaca.

Esta tesis más que nada va dirigida a nosotros mismos, ya que somos nosotros los que tomamos la decisión de realizar estos sacrificios e iniciar un largo camino que duró cuatro años y medio ya que estudiar y trabajar no es fácil para nadie, por todos esos días en que nos hemos privado del sueño, de salidas a reuniones ya sea con la familia o amigos para no dejar de ir a nuestras clases, de elegir los estudios y esforzarnos, de cerrar los ojos y seguir adelante.

Agradecemos a nosotros por darnos ánimos por no dejar que uno o el otro se quede atrás, porque cada vez que un pie no avanzaba venía el otro para empujarlo reírnos de nosotros mismos y seguir a delante.

Agradecemos también a nuestra familia por alentarnos siempre, a los amigos por darnos ánimos, a los compañeros de trabajo por cubrirnos cuando necesitábamos permiso, a todos los que nos alientan desde el cielo como mi Bebe y nuestros compañeros de vida como mi esposa.

Página del jurado

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, **CRUZ RUIZ YAEL JAVIER JOSHUA** con D.N.I. N° **44266746**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 27 de Octubre del 2020



**CRUZ RUIZ YAEL JAVIER
JOSHUA
DNI: 44266746**

Declaratoria de autenticidad

Yo, **URQUIAGA MELENDEZ CHRISTY STEPHANI** con D.N.I. N° **43648158**, a efecto de acatar las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ingeniería, declaro bajo juramento que la investigación y toda la documentación que acompaña es veraz y autentica.

Así mismo, declaro bajo juramento y me hago responsable ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, en lo que concierne a documentos e información aportada.

Por lo cual, me someto a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 27 de Octubre del 2020



**URQUIAGA MELENDEZ
CHRISTY STEPHANI
DNI: 43648158**

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización de variables	16
2.3. Población y muestra.....	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	19
2.5. Procedimiento	23
2.6. Métodos de análisis de datos.....	23
2.7. Aspectos éticos.....	23
III. RESULTADOS.....	25
IV. DISCUSIÓN.....	43
V. CONCLUSIONES.....	45
VI. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	53

RESUMEN

Hoy en día muchas organizaciones se han encontrado con grandes cambios al momento de ser evaluados por los consumidores finales después de hacer uso de sus productos y/o servicios, esto debido a que existe una gran demanda de clientes y un incremento en la competencia. Por tal motivo muchas de ellas deben de contrarrestar una gran cantidad de factores adversos cuando en resultados de satisfacción se trata, los clientes de hoy en día al encontrar una gran variedad de alternativas a satisfacer sus necesidades, también buscan la mayor efectividad al recibir un servicio. El cliente del actual siglo vive en un mundo donde no demanda de mucho tiempo para poder resolver las dudas sobre los servicios recibidos; ante un sistema invadido por la tecnología esto se hace más común a través del internet, redes sociales y por supuesto la atención telefónica, todo esto en su conjunto denominado contact center.

En tal sentido el objetivo que busca esta investigación, es a través de una mejora en la ejecución de los procesos en el servicio de atención telefónica de la empresa Teleatento del Perú, logremos elevar el nivel de satisfacción de los clientes, con esta finalidad nos planteamos la pregunta ¿de qué manera la mejora del proceso de servicio de atención eleva el nivel de satisfacción de los clientes? Todo esto en pro de poder ser una empresa con grandes estándares de calidad y la hagan competitiva.

Para poder responder nuestra pregunta inicialmente haremos un estudio de un grupo de clientes elegidos aleatoriamente, donde se procederá a evaluar la expectativa que ellos tienen antes de ser atendidos por la empresa, estos resultados serán contrastados con la percepción que ellos tuvieron después de haber recibido el servicio. Todo este proceso se realizará a través de una encuesta servqual que nos permitirá encontrar la brecha de satisfacción de los clientes. Posteriormente se hará un análisis de los resultados obtenidos para determinar las causas fundamentales de la mayoría de las brechas existentes, para esto utilizaremos herramientas de calidad como diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y el ciclo de Deming.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado es muy importante que en un futuro también se pueda tener en cuenta algunos otros factores como clima organizacional para poder obtener información que eleve la posibilidad de una mejora en la satisfacción de los usuarios de los servicios y productos de una empresa.

Palabras clave: Mejora del proceso, Satisfacción, Calidad

ABSTRACT

Nowadays many organizations have found great changes when being evaluated by the final consumers after making use of their products and / or services, this because there is a high demand of customers and an increase in competition. For this reason many of them must counteract a large number of adverse factors when it comes to satisfaction results, today's customers to find a variety of alternatives to meet their needs, also seek the greatest effectiveness to receive a service. The client of the current century lives in a world where he does not demand much time to resolve doubts about the services received; before a system invaded by technology this becomes more common through the internet, social networks and of course telephone attention, all this as a whole called contact center.

In this regard, the objective sought by this research is through an improvement of processes in the telephone service of Teleatento del Peru, we can raise the level of customer satisfaction, with this purpose we pose the question ¿de How does improving the service process raise the level of customer satisfaction? All this in order to be a company with high quality standards and make it competitive.

In order to answer our question we will initially make a study of a group of randomly chosen clients, where we will proceed to evaluate the expectation they have before being taken care of by the company, these results will be contrasted with the perception they had after receiving the service. All this process will be carried out through a servqual survey that will allow us to find the satisfaction gap of the clients. Subsequently, an analysis of the results obtained will be made to determine the fundamental causes of most of the existing gaps, for this we will use quality tools such as the Ishikawa diagram, the Pareto diagram and the Deming cycle.

Taking into account all of the above, it is very important that in the future you can also take into account some other factors such as organizational climate to obtain information that increases the possibility of an improvement in the satisfaction of users of services and products of a company.

Keywords: Process improvement, Satisfaction, Quality

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad gran parte del éxito de los negocios suele basarse en la diferencia que cada negocio tiene sobre su competencia con mayor foco en los canales de atención al cliente tales como las redes sociales, formularios, mails, foros, call center entre otros. La experiencia positiva del usuario es sumamente importante y de gran valor diferencial frente a las empresas competitivas. De todos los canales anteriormente mencionados el Call Center se mantiene como uno de los canales fundamentales con respecto al servicio de atención al cliente por ser el canal más usado por los usuarios, a través de la historia los call center eran centros informativos y este servicio era un accesorio de la oferta principal del producto; sin embargo, por la gran aceptación del público se expandió considerablemente debido a la gran demanda por parte de los clientes que valoran más su tiempo libre. En 1986 la empresa española Sardolla Otys, representante de los ascensores Otys, lanzó al mercado su servicio de atención al cliente por teléfono las 24 horas transformándose así en la empresa fundadora en poder ofrecer a todos sus clientes la posibilidad de poder resolver sus dudas en cualquier momento del día y cualquier día de la semana. Según el artículo “La evolución de la atención telefónica: del call center al contact center” publicado en la página web de la universidad ESAN en agosto del 2016 menciona lo siguiente: Al inicio los call center principalmente funcionaban para dar información que los clientes consideraban importante para sus dudas, pero luego poco a poco su utilidad fue creciendo, la razón principal fueron dos factores en particular. El primero viene a ser el incremento de la competencia y el segundo una gran demanda de clientes, ya que en la actualidad estos no disponen de mucho tiempo para el ocio y el tiempo libre con el que cuentan. Algunas de las empresas que empezaron a implementar el sistema de call center son las empresas de comida rápida, los bancos, las tiendas por departamento, boticas, farmacias, atención al cliente en los hospitales, clínicas, etc. Los call center fueron tomando un segundo protagonismo cuando comenzaron a aparecer nuevas alternativas de atención al cliente como son el internet a través de las páginas web, y en una época más moderna tenemos en la actualidad las redes sociales. Todas estas tecnologías son las que conocemos como contact center. Para luego dar un salto cualitativo y pasar a convertirse en un contact center desde el cual se realizan diferentes tareas como las encuestas de satisfacción al cliente con el fin de conocer sus opiniones y encontrar puntos de mejora. Actualmente la satisfacción que manifiesta un cliente es un factor que determina la estadía, compra futura y fidelidad de este hacia un producto y servicio que ofrecen determinadas empresas.

Según el artículo publicado en el diario El Comercio, el día 12.11.2016, por Marcela Mendoza Rio Frío, «propone que la relación de las empresas con sus clientes cambia en la actualidad ya que no solo se trata de que el consumidor tiene una voz más potente para quejarse “reclamos” si no que sus exigencias en velocidad de atención son mayores, puesto que para ello todo debe ser para ayer.»

En los últimos 3 meses en la empresa Teleatento del Perú SAC según el reporte de satisfacción enviado por T-Gestiona (empresa colaboradora de Telefónica), en este menciona que el indicador fue bajando continuamente hasta llegar a una nota global de 5.44 cuando el objetivo esperado es de 6.7, ya que este es el objetivo que coloca Movistar a Atento, para lo cual si se llega a este objetivo nos estarían pagando el 120% del costo de cada llamada lo que sería un 20% sobre el total de todas las llamadas que recibimos, sin embargo si este indicador no llega como mínimo al 6.5 multiplicarían cada llamada por 0.8 lo que sería pérdida para la empresa, las que no llegan la nota de 3 no serían pagadas. Es por esto que el tema de la satisfacción es de suma importancia en la factura de la empresa.

Ahora el motivo de la baja nota se debe a distintos factores como: La falta de empatía hacia el cliente, falta de refuerzo constante en procedimientos nuevos, demora innecesaria en las llamadas, falta de actitud por parte del comercial. Por ello nos vemos en la necesidad de poder implementar la mejora de procesos para poder elevar el indicador de satisfacción en esta área.

La importancia de mejorar la satisfacción en esta área es de suma importancia y urgencia, ya que en este servicio se dedica a atender a clientes que enteramente ingresan insatisfechos por alguna gestión, servicio o información no bien entendida.

Las brechas que se cubren mediante la mejora continua nos permitirán la optimización de la eficacia y la eficiencia, así como la mejora de los controles que ya posee la empresa además de reforzar los mecanismos internos y así poder responder las demandas y contingencias que se presentan, de esta manera se pueden fijar los objetivos de satisfacción para guiar la ejecución de los procesos.

Uno de los indicadores más importantes para medir la calidad de un servicio es la satisfacción de los clientes.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos, y de ello se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su medición, como el SERVQUAL para medir el grado de satisfacción del cliente, la eficacia, la eficiencia, de esta manera vamos a poder monitorear las actividades según se vayan realizando y corregirlas si se verifica alguna desviación en el proceso.

La mejora de procesos es un método que nos ayudará a cerrar el círculo en cuanto a tema de satisfacción al cliente se refiere, ya que es un método que nos ayudará no solo a planificar, sino a medir y controlar las acciones que se toman, así como detectar la causa raíz de los quiebres que pueden ocurrir en el proceso.

De esta manera se planea elevar la satisfacción percibida con el cliente para alcanzar nuestro objetivo impuesto 6.7.

La satisfacción que percibe el cliente al llamar para su atención es uno de los más importantes indicadores para medir la calidad sobre el servicio ofrecido. La satisfacción del cliente refleja la habilidad de los asesores que atienden las llamadas para manejarlas. Identificando las necesidades y las expectativas de cada cliente y así facilitar una atención personalizada.

A continuación, se presentarán los antecedentes que son de importancia para este proyecto de investigación por lo que se consideraron los siguientes:

Aguirre Carlos (2018) en su tesis nombrada “Mejora en el proceso de atención médica, para incrementar el nivel de satisfacción de los pacientes de la empresa Horizonte Medic”. Se pudo obtener como resultado que la satisfacción de los entrevistados llegó a un 69%, este valor es muy bajo para el esperado que se establece como indicador, donde el valor esperado es de un 80%, dicha meta fue definida por el gerente de la empresa. Luego de haber realizado su investigación y habiendo aplicado de forma contundente la mejora continua, se pudo observar un aumento de 69% a un valor de 87.43%, lo cual nos da como interpretación que la mejora fue apropiada para la poder obtener una ponderación mucho más aceptable en lo que respecta al servicio

Ticona Diana (2016) en su tesis denominada “ Propuesta de mejora para el cumplimiento del estándar del proceso de entrega de vehículos nuevos de un concesionario de automóviles de la ciudad de Arequipa logando la satisfacción del cliente” concluye que se

plantearon alternativas de mejora para cumplir con los estándares requeridos, ya que se pudo identificar que el estándar en el proceso de entrega no se está cumpliendo en un 64%, todo esto después de haber hecho un diagnóstico situacional de las operaciones del proceso de entrega de la empresa.

Por otro lado Farfan Christian (2015) en su trabajo de tesis de licenciado en administración, denominada “La Gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción del clientes caso: Museo San Francisco de Lima”, se puede hacer un análisis de satisfacción de 2 tipos de clientes tanto los internos como los externos, donde se pudo tener unos resultados de satisfacción de los clientes internos de un 58.1% y de los clientes externos un nivel de satisfacción del 69.69%, dichos resultados pueden mejorar frente a una adecuada gestión de los procesos de mejora.

Solsol Miguel (2015) en su trabajo de tesis para el título profesional de Ingeniero Industrial, titulada “Mejora de los procesos del sistema de capacitación de la escuela de conductores integrales Elton Zena de la ciudad de Cajamarca para mejorar el nivel de satisfacción” concluyó que después de haber realizado la mejora de los procesos se obtuvieron mejores resultados de los tiempos pasando de 165 minutos a 120 minutos, reduciendo los tiempos de atención en un 27% lo cual es importante para una mejor percepción para los clientes.

También Jimenez Monica (2018) en su tesis de post grado titulada “Influencia de estrategias de mejora continua en el incremento de la satisfacción del usuario externo, consultorio de crecimiento y desarrollo, centro de salud Shilla Carhuaz, 2016” llegó a la conclusión que al aplicar las mejoras en los procesos se pudo evidenciar un aumento muy significativo en la satisfacción del usuario externo.

Diaz Yessica (2015) en su tesis titulada “Propuesta de mejora del grado de satisfacción del cliente para la empresa de e-commerce “Victoriusbody SAS” con base a la metodología de procesos seis sigmas “concluye que la comunicación entre la empresa y el cliente es importante ya que esta nos permite aminorar cualquier brecha de disconformidad que se tenga y de la cual debemos mejorar, con miras a dar una mejor atención al cliente.

También podemos ver que Alcántara Carlos, Díaz José (2017) en su tesis de post grado titulada “Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo, de un All Inclusive Hotels & Resort para mejorar la satisfacción al cliente” pudo concluir que antes del estudio los clientes notaban una deficiencia en el nivel de

satisfacción del cliente de un 44%, donde después de aplicar la mejora en la gestión de atención del cliente se pudo observar que la mejora se incrementó a un 65%, esto significa que las decisiones tomadas durante la implementación de la mejora, tienen efectividad.

Sanchez Liliana (2017) en su tesis titulada “Mejora de proceso de satisfacción al cliente en una agencia de aduanas ubicada en el Callao” pudo llegar a la siguiente conclusión. Que después de implementar la mejora se obtuvo una fidelización de clientes, lo cual permitirá que los clientes frecuentes sean los mismos que generaban la mayor rentabilidad de la empresa y a su vez poder generar la recomendación de nuevos clientes potenciales.

A su vez Rodriguez Yeimi, Duitama Hervin (2017) Colombia, en su tesis titulada, “Propuesta de mejora en la satisfacción de servicio al cliente para personas con discapacidad física en centro de atención de ventas de Claro Movil Kennedy Bogota” pudo concluir que es importante una atención personalizada para las personas con discapacidad ya que perciben una atención como buena, pero al mismo tiempo un poco lenta y no hay calidad sobre la información brindada.

Aguado Angie (2014) en su tesis “Propuesta de know how para mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro movistar de Sucre – Pueblo Libre” pudo llegar a la siguiente conclusión. Se pudo comprobar que la hipótesis específica 1 la cual tenía el planteamiento que si se pondría en marcha la propuesta de Know How para poder incrementar la mejora de la calidad de la atención que ofrecen los agentes, se podría mejorar la satisfacción que esperan los clientes, debido de que a través de la gráfica de la dimensión – habilidades, solo estaban conformes o calificaban como bueno el 24,62%, vale la pena recalcar que el 75.38% de los entrevistados no se sentían del todo conformes con la calidad que recibían en sus respectivos lugares mientras eran atendidos.

Según ISO, la Mejora continua es una actividad recurrente que nos permite aumentar la capacidad de cumplir los requisitos planificándolos, ejecutándolos, verificándolos y actuando sobre estos, esto significa cambiarlo para hacerlo más efectivo.

Este ciclo se desarrolla de manera que se planear (Plan) el cual es la base del desarrollo; Ejecutar (Hacer), se actúan de manera consecuyente; Evaluar (Verificar), se evalúa o verifica si se obtuvieron los resultados esperados y Actuar, con esto si los resultados fueron los esperados se procederá a evaluar ajustes de esta estrategia para mejorarla, caso contrario si

los resultados no fueron los esperados se reestructurará el plan estratégico por lo que se volverá al inicio.

Planear es la fase número uno, en esta debemos preguntarnos cuales son los objetivos que queremos alcanzar, así como con que métodos trabajaremos para logran estos objetivos. Para esto debemos tener conocimiento de la situación actual recopilando todos los datos e información necesaria necesarios; es fundamental establecer los objetivos en esta etapa. Recordemos que esta planificación debe considerar las causas y los efectos para poder controlarlos y prevenirlos.

La etapa de hacer consiste en la puesta en marcha de lo planificado y que este cumpla con las exigencias del cliente, así mismo realizar el trabajo y toda acción correctiva establecida en la fase anterior, para esto igual que en la fase de planificar también debemos controlan y tener en claro los objetivos y como medirlos para poder detectar lo que se debe corregir.

Verificamos una vez realizadas las planificaciones, esta es la etapa en la que se validan y controlan los resultados después de poner en marcha las mejoras planificadas y así determinar si se lograron alcanzar los objetivos propuestos, de no ser así, planificar de nuevo para poder llegar a lo trazado.

En la etapa actuar es donde se analizan los resultados y se comparan con los objetivos y funciones trazadas, se documenta esta información de manera detallada a fin de formalizar el cambio.

Las variables calidad y satisfacción del cliente están fundamentadas en las siguientes teorías.

La calidad del servicio definida por Zeithami y Bitner (2002). Establece que cuando hablamos de calidad de un servicio es una evaluación que sirve para poder reflejar aquellas percepciones que los clientes tienen sobre aquellas dimensiones específicas como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad está definida como aquel concepto que se adecua al uso: del mismo modo esta definición quiere decir la adecuación que tenga el servicio o el producto y el grado en que se pueda medir la conformidad de dicho diseño, y

a su vez también mide el grado de conformidad entre el producto y el diseño de este. Cuando hablamos de la calidad del diseño se refiere a aquellas potenciales características que ofrece un producto, para que este llegue al consumidor final y de esta forma pueda cubrir una expectativa a las necesidades que requieren los clientes, cumpliendo a su vez con las características finales que adopta el producto antes de ser llevado al consumidor final.

Según Crosby (1987) nos menciona que en muchas oportunidades aquello que no tiene calidad es lo que tiende a ser costoso, más no lo que si tiene calidad. A su vez este autor nos dice que la calidad está relacionada con la conformidad de los requisitos y nos plantea que todo objetivo de una empresa es poder tener cero defectos en su registro de resultados. para Crosby el lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

Reeves y Bednar (1994) para ellos básicamente existen 4 definiciones diferentes que se adaptan al concepto de calidad.

Calidad como excelencia: Esto quiere decir que la calidad se conceptualiza como “lo mejor” en un sentido completo. Muchas veces tiende esta definición a ser confusa y ambigua debido a que muchas veces la organización no considera que dicho concepto oriente a la organización por donde encamina su gestión. Esto es debido a que muchas veces los encargados de dirigir las organizaciones no conceptualicen el término excelencia del mismo modo que lo hacen los clientes

Calidad como valor: Para este concepto la definición de cliente varía de acuerdo al tipo de cliente. Feigenbaum (1951, en García, 2001) determina sobre la calidad de un producto que este tiene que tener presente su coste para poder determinar un precio justo y conforme a la calidad.

Calidad como ajuste a las especificaciones: A este concepto se le tiene que sumar el concepto de calidad industrial donde se determina que el producto final debe estar acorde con lo pre establecido al momento de su diseño. En este lugar la calidad está completamente a la culminación de un producto, y que este se ajuste completamente a su diseño original sin ninguna pérdida de sus características principales. Cabe resaltar que con el nacimiento de este concepto también nace el concepto de control estadístico de la producción.

Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: Esta nueva conceptualización de calidad nace como una premisa fundamental que pone a la calidad como aquella que es definida por el cliente. Al tener esta nueva dimensión vemos que el cliente ahora es el que define si un producto es de calidad o no de acuerdo a su juicio. El gran aporte de este nuevo concepto es que ahora en adelante cobra gran importancia los deseos de los consumidores al momento de recibir un servicio.

Para Genichi Taguchi define la calidad como aquello que dentro del proceso de producción fortifique sus características, y que estas a través de su proceso de fabricación no puedan ser modificadas o afectadas por el entorno y que esto conlleve a la reducción total de cambios en la producción.

Según el Dr. Armand Feigenbaum “La calidad es lo que el cliente dice que es”.

La calidad se ha tornado, para las empresas y para las personas, en algo imprescindible. Hoy en día es inimaginable que una empresa trabaje sin orientación a la calidad, o que un cliente no tenga en cuenta la calidad en el producto que busca para satisfacer su necesidad.

Cada vez que se habla de calidad en las empresas, es usual encontrar en la literatura conceptos como: las certificaciones ISO (la norma y sus variantes), el modelo EFQM, la gestión por procesos, entre otros. Pero todas estas teorías recogen una idea concreta, de una u otra forma (lo expresan de maneras distintas): “la calidad lo definen los clientes”.

Según Garvín, existen varias definiciones de calidad como son las: i) trascendentes: Estas tratan a la calidad como algo natural y algo obviamente reconocido a nivel mundial. ii) basadas en el producto: Esta trata a la definición de calidad como algo totalmente medible. iii) basadas en el usuario: Nos dice que calidad tiene que ver con la satisfacción total del usuario y las necesidades que pueda cubrir. iv) basadas en la producción: Nos dice que todo producto tiene que estar acorde con su modelo inicial al momento del diseño y, v) basadas en el valor: Esta última relaciona íntimamente la satisfacción del cliente con la calidad del servicio.

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

La satisfacción, a su vez, se puede decir que es la “razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria” (RAE, 2016); pero desde el punto de vista del marketing cuando estamos hablando de satisfacción, se define como “el grado en que nuestras expectativas concuerdan con nuestra percepción después de haber recibido un servicio”. (Armstrong & Kotler, 2003).

Cuando se habla de expectativas sabemos que nos referimos a las que se relacionan a experiencias anteriores, o por influencia de otros clientes que recomiendan el producto, o a través de la publicidad que ofrecen los productos, por tal motivo se debe de cuidar de ofrecer expectativas que no se puedan cumplir. Si sabemos que la empresa tiene expectativas muy bajas, estas podrían estar satisfaciendo a quienes compran, más no poder buscar nuevos compradores, y al mismo tiempo si las expectativas son muy altas, podemos arriesgarnos a ser un producto que decepcione a los compradores. Ante toda esta realidad hoy en día las empresas buscan el poder elevar las expectativas a través de ofrecer un valor coherente. A su vez sabemos que los clientes cada vez más masifican sus exigencias frente a la competencia.

Cuando se habla del término cliente, afirmamos que es “la persona que compra en una tienda o que hace uso de un servicio (RAE, 2016); pero cabe resaltar que, si hablamos desde el punto de vista del marketing, el cliente se conceptualiza como “Aquella persona que está en la búsqueda de un bien o un servicio para uso propio o de un tercero, pagando por el un precio determinado que es aprobado socialmente. También es el “pilar principal por el cual existen los productos en las empresas” (Bastos Boubeta, 2007). No hay duda que el cliente es el eje principal dentro del proceso de venta, y el poder tenerlo satisfecho representa ingresos considerables para las empresas; ya que si el cliente vuelve a utilizar los servicios de la empresa estaría justificando su existencia.

Stephen Covey nos dice que la efectividad es aquel equilibrio donde converge aquellas condiciones exteriores dinámicas, en conjunto con las fuerzas que empujan en direcciones diferentes. Este equilibrio no significa quedarse quieto o rígido, sino estar en constante movimiento para no caer como consecuencia de la eficiencia y eficacia, o mejor dicho entre la producción y la capacidad de producir. $E = P/CP$. Para esto se hace referencia en la fábula de Esopo, al cuento de la gallina de los huevos de oro, que nos enseña la comparación entre los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos.

Según Idalberto Chiavenato, la eficiencia la define como la capacidad de utilización correcta de los recursos. También se puede establecer mediante la siguiente ecuación: $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

El diagrama de Pareto es conocido también con el nombre de diagrama de curva cerrada o diagrama de distribución A-B-C. Dicho diagrama está compuesto por una gráfica donde los datos se ordenan de forma descendente, en la cual permite saber cuáles son las causas que generan la mayor cantidad de problemas. En este diagrama se puede verificar que existen muchos problemas con menor importancia frente a pocos problemas con mayor importancia. Luego son ordenados de izquierda a derecha para que se puedan analizar adecuadamente. Mediante la gráfica colocamos "los pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha. El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicosomáticos, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo.

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso.

La mejora continua mide la efectividad y eficiencia de las acciones planteadas como las realizadas y la medida que se toma es porcentual, esta se mide de acuerdo a la acción en la que se encuentra la mejora, ya que para cada uno de los 4 pasos debemos colocar indicadores para de esta manera poder monitorear los resultados de cada uno y poder verificar si se aplican correctamente.

En la parte de planificar debemos tener en cuenta que los recursos planificados cumplen con las demandas del cliente; la medición que se utilizarán serán 2, que el recurso se encuentre bien dimensionado y que se llegue a cumplir con el total de las llamadas que el cliente realiza.

Dimensionado:

$$D = \frac{Ac}{Ap} * 100$$

Dónde:

D = Dimensionado

Ac = Cantidad de agentes conectados

Ap = Cantidad de agentes programados

Nivel de Servicio

$$NS = \frac{Lla}{Llr} * 100$$

Dónde:

NV= Nivel de Servicio

Lla= Cantidad de llamadas atendidas

Llr= Cantidad de llamadas atendidas

En la etapa de HACER debemos verificar que lo planificado se cumpla y la mejor manera es que el personal se encuentre totalmente apto para realizar el trabajo encomendado, así como el primero este paso también tiene su indicador.

Capacitación continua

$$CC = \frac{Q \text{ Ac en fecha}}{Q \text{ Ap}} * 100$$

Dónde:

CC = Capacitación continua

Ac = Cantidad de agentes capacitados en fecha

A_p = Cantidad de agentes programados

En el punto de verificar se aplicarán las encuestas establecidas por el método SERVQUAL para poder medir la percepción y expectativa del cliente.

METODO SERVQUAL:

$(P > E)$ = Cliente Satisfecho

$(P < E)$ = Cliente Insatisfecho

Dónde:

P = Perspectiva

E = Expectativa

Luego vamos a actuar y verificaremos si todos los procesos se cumplieron correctamente.

$$NC = \frac{A_r}{A_p} * 100$$

NC = Nivel de cumplimiento

A_r = Acciones realizadas

A_p = Acciones programadas

Para analizar el grado de satisfacción se utilizará la escala de SERVQUAL, se realiza a través de una escala numérica del 1 al 7, donde 1 es expectativa o percepción muy baja y 7 es una percepción o expectativa muy alta respecto al servicio ofrecido.

Ya una vez tabulada la información obtenida sobre los cuestionarios, se calculan las respectivas medidas de cada afirmación, así como la desviación en cada caso para poder obtener las respuestas del conjunto de cuestionarios.

Para cada dimensión existe un valor el cual se calcula de la siguiente manera (P-E) en donde sí se obtiene el valor de (P>E) entonces el cliente se encuentra satisfecho ya que sus percepciones sobrepasan sus expectativas.

Cuando (P-E) = (P>E) entonces clientes satisfechos

Cuando $(P-E) = (P < E)$ entonces clientes insatisfechos

Dónde:

P= Percepción

E= Expectativa

Si bien la brecha absoluta indica si se está cumpliendo con las expectativas o si no se logra satisfacción, cita todos las dimensiones y aspectos puntuales contenidos en ellas en un mismo plano de importancia, por lo que los resultados obtenidos en esta.

Esto nos indica que, si cumple con las expectativas o no del usuario final, a su vez sitúa todos los aspectos puntuales y los ubica en el mismo plano de importancia ya que todos estos son relevantes para la satisfacción del cliente.

Ya identificada la satisfacción como una variable clave, se procederá a definirla para así poder obtener la verdadera percepción que tiene el cliente. Cabe resaltar que es muy importante la utilización de un instrumento que ya existe en la actualidad que es la encuesta SERVQUAL. Este modelo fue desarrollado originalmente por Jayawardhena, las cuales se basan en 6 dimensiones que contienen 26 ítems. Interfaz web: Navegabilidad

- Interacción: rapidez
- Fiabilidad: promesa de servicio
- Sensibilidad: disposición, asesoría y ayuda
- Seguridad: confianza
- Empatía: comprensión

Luego de una serie de refinamientos, el modelo original pasó de seis dimensiones a solo cinco dimensiones y de 26 a 21 ítems.

Ahora ¿De qué manera la mejora del proceso del servicio de atención eleva la satisfacción del cliente en el área de reclamos de la empresa Teleatento, 2019?

El estudio en mención está basado en las nociones básicas de satisfacción que puede expresar un grupo de usuarios mediante la percepción en base a su experiencia mediante la atención recibida.

El cuidado de los clientes mediante la experiencia que estos tienen con el producto o servicio que las empresas brindan se ha vuelto tema de estrategias, ya que sin público o seguidores ningún negocio podría salir adelante.

En la actualidad cada vez el usuario final se vuelve más exigente no solo con el producto, sino en el tema de la atención que se le brinda ya sea en venta o post venta.

Utilizando la mejora continua nos ayudará a cerrar el círculo en cuanto a planificación y reacción se debe, dentro de ello para medir estas acciones se usará el método SERVQUAL con el que mediremos si las acciones realizadas están surtiendo efecto.

La satisfacción es un indicador importante para medir la calidad de cada servicio porque influye determinadamente en las preferencias del cliente y por lo tanto en el comportamiento de este.

La satisfacción es uno de los más importantes indicadores al evaluar un proceso de atención, esta nos permite identificar los quiebres o factores que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción para la mejora de la calidad en el servicio.

El brindar al usuario final atención de calidad es uno de los principales objetivos de las empresas, el conocer el nivel de satisfacción de los usuarios es una de las principales estrategias para la mejora de la calidad en el proceso de atención.

Según lo expuesto la hipótesis presentada indica que la mejora del proceso de atención elevará el nivel de la satisfacción del cliente en la empresa de Teleatento del Perú 2019.

Por lo que el objetivo general es la mejora del proceso en el servicio de atención elevará el nivel de satisfacción del cliente.

Para llegar a ello los objetivos específicos de esta tesis serán lo siguiente:

- Evaluar la satisfacción actual del cliente de la empresa Teleatento del Perú del año 2019.
- Identificar los problemas del servicio de atención al cliente.
- Implementar un plan de mejora en el servicio de atención al cliente.
- Evaluar el nivel de satisfacción al cliente.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Nuestro tipo de investigación es aplicado, ya que vamos a utilizar para su medición una variable dependiente, que viene a ser el proceso de mejora continua, y con los resultados obtenidos sabremos como dosificar los recursos y enfocarnos en acciones que hagan incrementar la satisfacción del cliente, con estos datos obtenidos vamos a formular nuevas estrategias que nos permitan resolver los problemas de satisfacción detectados por los clientes, de esta manera poder llegar al objetivo propuesto. La investigación es experimental debido a que toda la información obtenida servirá para la manipulación de la variable independiente (mejora del proceso del servicio de atención en la empresa Teleatento) a través de la mejora continua con la finalidad de poder analizar aquellos resultados en la satisfacción. También es longitudinal ya que tomaremos datos en 2 tiempos diferentes una será al inicio del proceso y la otra será al final después de ser aplicada la mejora.

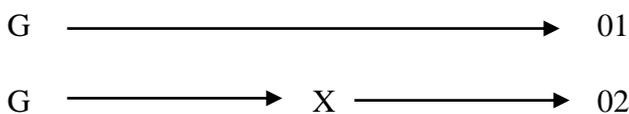
En lo que concierne al diseño de la investigación, esta es de. Tipo pre – experimental, ya que al inicio se realiza una primera toma de muestra y más adelante se vuelve a realizar otra nueva toma, ya que de esta forma se verá afectada la variable independiente y más adelante verificaremos cuál es su repercusión frente a la variable dependiente. En este diseño se evaluará de manera aleatoria a los clientes atendidos en el área de reclamos, previo a la presentación del estímulo, luego se hará una prueba posterior al estímulo.

- Grupo experimental (G) = Proceso de atención telefónica.

- O1 = Nivel de satisfacción del cliente antes de “Mejora de procesos”.

- X = Implementación del método “Mejora de procesos”.

- O2 = Nivel de satisfacción del cliente después de “Mejora de procesos”.



2.2. Operacionalización de variables

Satisfacción (Dependiente)

(Pizam & Ellis) (1999), Definen a la satisfacción del cliente, como aquel principal criterio cuando estamos estableciendo el concepto de calidad en un producto cualquiera o servicio, este viene a ser muy importante para que una empresa perdure, ya que si el cliente toma la decisión de volver a hacer uso del producto o servicio, estos efectos toman resultados en términos del boca a boca.

Mejora de proceso (Independiente)

Harrington (1993) conceptualiza a la denominada mejora del proceso, a aquello que implique tener que modificarlo para que el resultado sea mucho más efectivo y eficiente. El que cambiar y el cómo cambiar dependen totalmente del criterio de los que dirigen la empresa y el proceso en sí.

Kabboul (1994) el mejoramiento continuo se define como la relación entre 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.

TABLA NRO 1: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
Independiente Proceso de mejora	El ciclo de mejora (Planear, hacer, verificar y actuar). Este ciclo se desarrolla de manera que se planear (Plan) el cual es la base del desarrollo; Ejecutar (Acer), se actúan de manera consecuente; Evaluar (Verificar), se evalúa o verifica si se obtuvieron los resultados esperados y Actuar se procede según los resultados obtenidos	Mediante la pliacacion de la mejora de procesos en la atencion se busca levantar y/o mejorar la satisfaccion del cliente	PLANIFICAR	Dimensionado	$D = \frac{Ac}{Ap} * 100$ D = Dimensionado Ac = Q de agentes conectados Ap = Q de agentes programados	RAZON
			HACER	Nivel de Servicio	$NS = \frac{Ll a}{Ll r} * 100$ NS = Nivel de servicio Ll a = Q llamadas atendidas Ll r = llamadas recibidas	
			VERIFICAR	Capacitaciones continuas	$CC = \frac{A c \text{ en fecha}}{A p} * 100$ NS = Capacitacion continua Ac = Q agenntes capacitads en fecha Ap = Q agentes programados	
			ACTUAR	Servqual	$S = E - P$ S = SATISFACCIÓN P = PROMOTORES D = DETRACTORES	
				Cumplimiento	$NC = \frac{Aa}{Ae} * 100$ NC = Nivel de cumplimiento Ar = Acciones realizadas Ap = Acciones programadas	
Dpendiente Satisfacción	la norma ISO 9001 en su punto 8.2.1 habla sobre la satisfacción del cliente, pero en ninguno de sus indicaciones nos indica cómo medirla, por lo que usaremos el metodo Servqual para medira la satisfacción del cliente	Mediante el método de encuesta SERVQUAL podemos detectar en donde se encuentra el quiebre que impacta en la satisfacción del cliente y así poder elaborar un PDA para la mejora de este	1. Modernidad en equipos.	Tangibilidad	$S = E - P$ S = SATISFACCIÓN P = PROMOTORES D = DETRACTORES $S = E - P$ E = ESPECTATIVAS P = PERSEPCCION	RAZON
			2. Instalaciones atractivas.			
			3. Limpieza de ambientes.			
			4. Apariencia de colaboradores			
			1. Tiempo establecido para atender.	Fiabilidad		
			2. Solución de problemas.			
			3. Efectividad de los colaboradores al atender.			
			4. Solución.			
			1. Cortesía de los colaboradores al atender.	Capacidad de Respuesta.		
			2. Rapidez al atender al cliente.			
			3. Sinceridad de los colaboradores al atender.			
			4. Difusión de información por parte de la empresa.			
			1. Confianza de los colaboradores hacia los clientes.	Seguridad		
			2. Estándares de producto.			
			3. Conducta de los colaboradores.			
			4. Conocimientos de los colaboradores respecto al producto.			
1. Atención personalizada de los colaboradores.	Empatía					
2. Disponibilidad en el horario de atención.						
3. Interés de la empresa con respecto a sus productos.						
4. Comunicación del cliente a la empresa.						

2.3. Población y muestra

La población que analizaremos para el plan estratégico está conformada por el total de clientes que llaman al área de Reclamos de la empresa Teleatento del Perú SAC. El marco muestral es el registro de encuestas realizadas de manera aleatoria a los clientes. Siendo el objeto del análisis cada llamada atendida en esta área y encuestada al usuario final, se procede a excluir a todos los clientes que son derivados a otra área.

TABLA NRO 2: Población y muestra

Estrato	Población	Muestra	Criterio
Encuestas	1236	135	Nivel de satisfacción

Fuente: propia

Fórmula de muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Población total.

Z0 = 1.96 elevado al cuadrado (seguridad 95%)

P = proporción esperada (5%)

q= 1 – p (0.95)

d = precisión.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

N°	OBJETIVOS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
1	Evaluar la satisfacción actual del cliente de la empresa Teateento del Perú del año 2019.	Encuesta al cliente.	Modelo Servqual.
2	Identificar los problemas del servicio de atención al cliente.	Encuestas al personal de estructura.	Diagrama de Ishikawa Pareto.
3	Implementar un plan de mejora en el servicio de atención al cliente.	Coordinación con operaciones, formación y Calidad.	Diagrama de Gantt.
4	Evaluar el nivel de satisfacción al cliente.	Encuesta al cliente	Modelo Servqual.

Para el logro de los objetivos específicos se procedió a implementar las siguientes herramientas:

- Para determinar el nivel o grado de satisfacción se procederá a utilizar la encuesta Servqual (Anexo 3 y Anexo 13)
- Se aplicará 2 entrevistas, una al supervisor y la otra al jefe de proyecto las cuales se evaluarán para determinar la causa raíz mediante un Ishikawa (Anexo 2, Anexo 4 y Anexo 5).
- Para implementar la mejora del proceso se procederá a utilizar el ciclo de Deming utilizando un correcto dimensionado (asesores programados en función a las llamadas proyectadas), evaluando el Nivel de servicio (fichero de llamadas atendidas/llamadas recibidas), implementando capacitaciones continuas (cuadros de capacitaciones continuas)
- Para evaluar el nivel de satisfacción después de aplicar las estrategias indicadas se aplicará nuevamente el modelo Servqual y determinar que tanto se mejoró la satisfacción (Anexo 14).

Para poder validar nuestro instrumento utilizado que es una encuesta servqual utilizaremos el juicio por los expertos de la Universidad César Vallejo.

El SERVQUAL es una herramienta en forma de cuestionario elaborado por Zeithami, Parasuraman y Berry cuya finalidad es poder evaluar la satisfacción del cliente en 5 dimensiones. A su vez está formada por una escala de respuestas múltiples que al ser resueltas nos permiten comprender aquellas expectativas que tienen los clientes sobre un servicio.

Aparte de que nos permiten evaluar, muchas empresas las utilizan como herramienta de mejora y para poder compararse entre otras organizaciones. Principalmente mide lo que el cliente busca en una empresa al momento de hacer uso de un servicio, enfocándose en 5 dimensiones, las cuales se comparan con la medida de lo que el cliente realmente percibió.

Después de poder tener la información de lo que espera el cliente y lo que realmente percibió este busca reducir esta distancia y de este modo poder corregir aspectos que mejoren la calidad.

A estas distancias se les denomina brechas para lo cual el método servqual nos permite identificar 5 tipos de brechas.

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Esto significa que las empresas deben comprender correctamente que es lo que están buscando los clientes, ya que de no hacerlo no podrán satisfacer las necesidades.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. Esto representa la diferencia entre lo que buscan aquellos que dirigen las empresas y lo que las normas de calidad del servicio nos permite.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. Esta se refiere a que muchas veces las especificaciones de un servicio o producto deben estar acorde con lo que busca en realidad el cliente al hacer uso del servicio o producto en sí.

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. En esta brecha se analiza como la empresa se relaciona con todo su entorno ya sea con sus proveedores, la comunicación externa o también lo que promete para los clientes y al mismo tiempo con la prestación de los servicios.

Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos. Esta es una brecha que agrupa en conjunto el resto

de las 4 brechas y por lo tanto es la que se ajusta de una mejor manera a todo lo que esperamos obtener a través de la investigación.

Validez

Es aquella que describe la efectividad de lo que va a medir, es decir, se refiere a la efectividad del instrumento con lo que uno desea medir, y su concordancia que existe entre ambos. También se define como aquella prueba que da resultados y que estos brinden información apropiada de algo que se pretende medir.

Para el caso específico del estudio se formularon las siguientes preguntas que responden a cada una de las dimensiones, a continuación, se pasa a relacionar los ítems y la forma como se relacionan con cada una de las 5 dimensiones.

TABLA NRO 3. Ítems y justificación

ÍTEM	DIMENSIÓN	JUSTIFICACIÓN
1.- Amabilidad al atender la llamada la atención.	Tangibilidad	El ítem responde a la dimensión tangibilidad, porque al ser un atención telefónica, la única forma en la que el cliente puede materializar la atención es a través del mensaje y la forma como lo percibe este.
2.- Tiempo de atención rápido.	Fiabilidad	El tiempo de atención nos determina cuan preparado está el asesor para poder responder a las dudas de los clientes.
3.- Solución acorde con su consulta.	Fiabilidad	A través de este ítem el cliente puede definir cuan asertiva está siendo la respuesta del asesor, por supuesto argumentando el porqué de los pasos que está gestionando, para poder informar al cliente.

4.- Obtener información veraz del asesor.	Capacidad de Respuesta	La veracidad de la información está en función de cuan rápido puede encontrar una solución a la duda expuesta por el cliente.
5.- Que el asesor demuestre total conocimiento de todas mis dudas.	Seguridad	El ítem en esta parte lo que busca es comprobar en qué forma los asesores comerciales saben cuál es la solución adecuada para cada caso especial con el conocimiento del producto.
6.- Interés del asesor con respecto a la solicitud del cliente.	Empatía	Con esta pregunta lo que buscamos es medir el grado en que el cliente siente que está siendo escuchado o si el asesor comprende y entiende la inquietud del cliente.

La escala de medición que utilizaremos para este caso es la escala Likert, contiene un número impar de opciones, donde etiquetamos los extremos valorándolos de acuerdo a la tabla siguiente.

TABLA NRO 4: Escala de medición

Valor	1	2	3	4	5	6	7
Etiqueta	En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutral	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	En total acuerdo

Confiabilidad

Se denomina confiabilidad a la exactitud o a la precisión con la que un instrumento puede utilizarse para obtener resultados. Para esto el instrumento de medición tiene que estar correctamente elaborado para que al analizar los datos estos sean óptimos. Para poder obtener la confiabilidad de nuestro estudio se utilizó la prueba estadística que nos va ayudar a medir la fiabilidad de la herramienta. Esta prueba es la de “Alfa de Cronbach”.

El resultado que se obtuvo después de aplicar la prueba de Alfa de Cronbach fue de 0.645 el cual nos demuestra que la consistencia y la fiabilidad para nuestra herramienta es alta.

TABLA NRO 5: Tabla de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nro de Ítems
0.645	6

Fuente: Base de datos de la investigación

2.5. Procedimiento

Para la presente investigación se procedió a realizar dos encuestas a través de dos IVR (locución con la encuesta al inicio de la atención y al final de la atención), la cual busca saber cuáles son las expectativas de los clientes antes de la atención y cuál es la percepción de la experiencia después de la atención. Dichos datos son almacenados en una base de datos que luego es procesada y nos permite ver las respuestas que eligieron los encuestados para su posterior análisis.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para poder desarrollar nuestra investigación y realizar nuestro informe, hemos utilizado como método, el Método Estadístico.

a.- Estadística descriptiva: Este método es aquel que incluye el análisis de tablas y gráficos que nos permite ver como es el comportamiento de las dimensiones que vamos a estudiar y las variables que hemos planteado.

2.7. Aspectos éticos

Para la siguiente investigación tomaron como consideraciones éticas las siguientes:

- Ética en la utilización de investigaciones pasadas en esta investigación, así mismo como las fuentes bibliográficas, los antecedentes o las referencias se les ha dado un uso adecuado.

- Ética en la recolección de datos nos transmite la transparencia con la que voluntariamente apoyaron todos los entrevistados, amparándose de la confiabilidad de la herramienta de recolección.
- Ética en la publicación de los datos estaremos garantizando la utilización adecuada de los resultados, y su utilización de este con fines netamente académicos.

Está presente investigación respeta la propiedad intelectual, la veracidad y confiabilidad de los resultados sobre los datos obtenidos por los encuestados los cuales son anónimos en su totalidad.

III.RESULTADOS

3.1.- Resultados Cuantitativos: Se muestra el análisis de los resultados que se obtuvo de las encuestas aplicadas a la muestra elegida.

GRÁFICO NRO 01



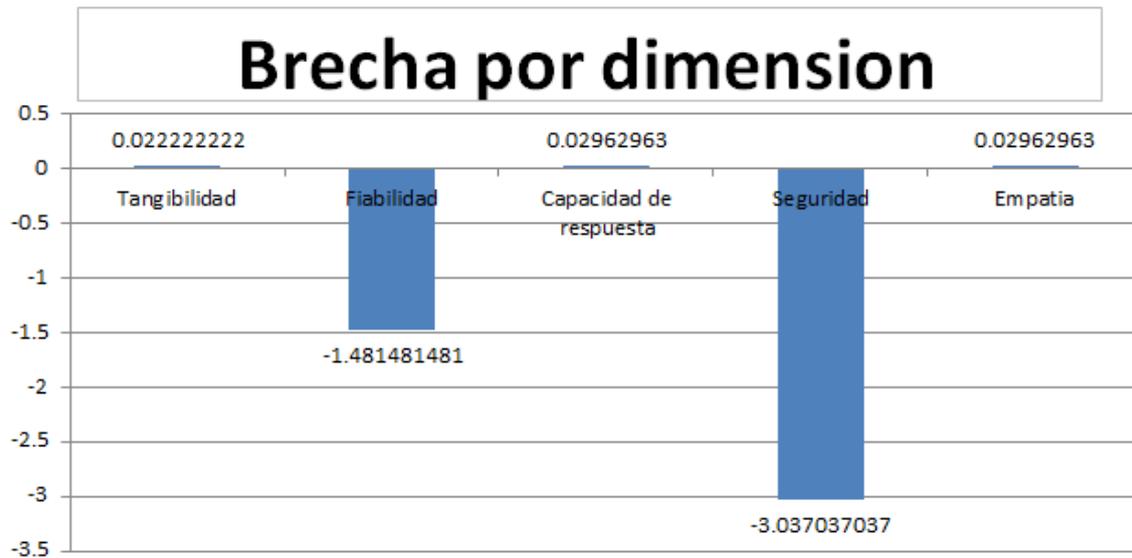
Fuente: Propia

Elaborado por: Los autores

En el siguiente gráfico se muestra claramente como existen 3 ítems que no cumplen con un índice de satisfacción que son el tiempo de atención rápida con un -2.1407, encontrar una solución de acuerdo a su consulta con un -0.822 y por último el ítem que el asesor demuestre total conocimiento de todas las dudas con un -3.037.

Conclusión. - El siguiente cuadro nos arroja 3 puntos bajo lo esperado, que son preguntas que están ligadas íntegramente al responder las dimensiones de fiabilidad y seguridad.

GRÁFICO NRO 02



Fuente: Propia

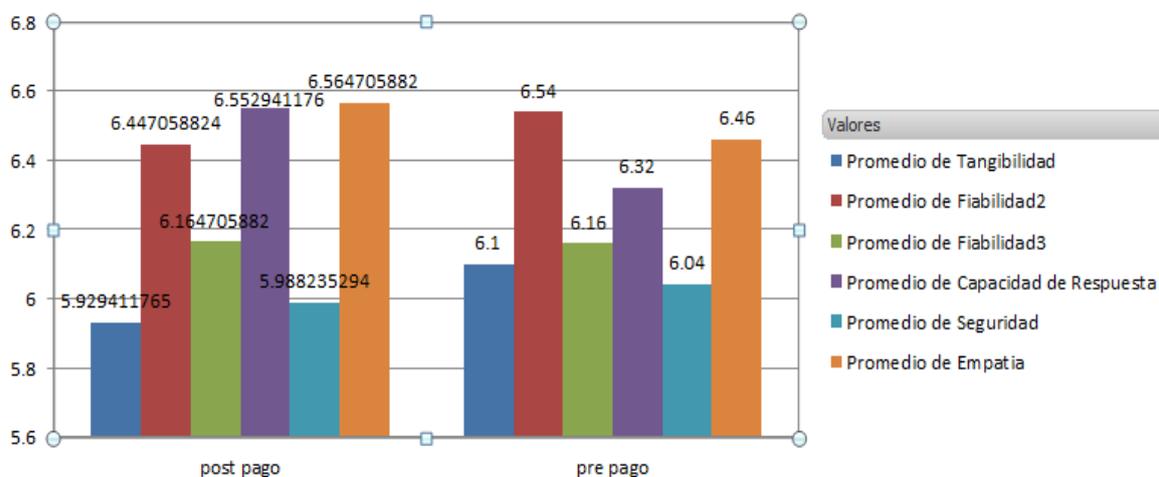
Elaborado por: Los autores

En el siguiente cuadro se puede observar que la dimensión que menos cubrió las expectativas de los clientes al momento de ser atendidos fue la de seguridad, ya que tuvo una puntuación negativa de -3.037 por lo tanto es la que más deberíamos trabajar para poder cumplir los objetivos. A su vez también se observa la fiabilidad como una dimensión que obtuvo una caída de puntuación generando una brecha de -1.4814.

Conclusión.- El cuadro nos permite descubrir que los clientes no se encuentran satisfechos en las dimensiones de fiabilidad y seguridad, ya que los ítems que obtuvieron menor puntaje fueron las preguntas que responden a estas dimensiones. Por lo cual este cuadro nos permite responder al objetivo específico número uno que es evaluar la satisfacción del cliente.

GRÁFICA NRO 03

Atención esperada por tipo de cliente.



Fuente: Propia.

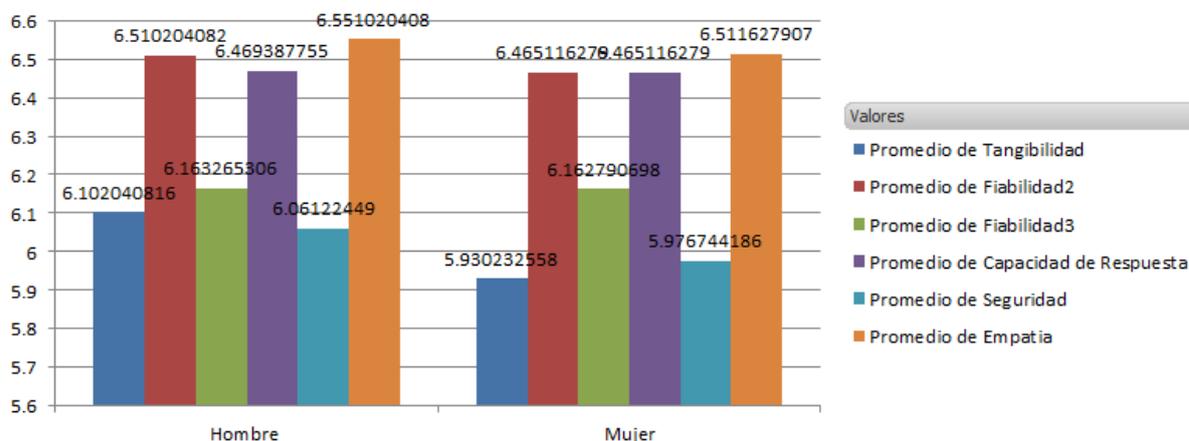
Elaborado por: Los autores

En el siguiente cuadro podemos diferenciar claramente 2 tipos de productos que son los servicios post pago y pre pago, en ambos se ven intereses diferentes como expectativa de acuerdo al servicio. En el caso de los teléfonos post pago se puede ver que la dimensión más esperada con una atención óptima es la empatía, al mismo tiempo también la capacidad de respuesta, y en un menor interés, pero no menos importante es la tangibilidad. En el caso de los teléfonos prepago podemos verificar que la fiabilidad y la empatía son las dimensiones que más esperan una respuesta positiva, y en un menor caso tenemos la seguridad.

Conclusión.- En este cuadro se puede verificar que los clientes post pago y los clientes pre pago que hacen uso de las líneas de atención al cliente para resolver sus dudas, perciben de manera diferente los intereses que los mueven a emitir un juicio sobre las diversas dimensiones y lo que ellos esperan sobre el respecto.

GRÁFICA NRO 04

Expectativa por dimensión según género



Fuente: Propia

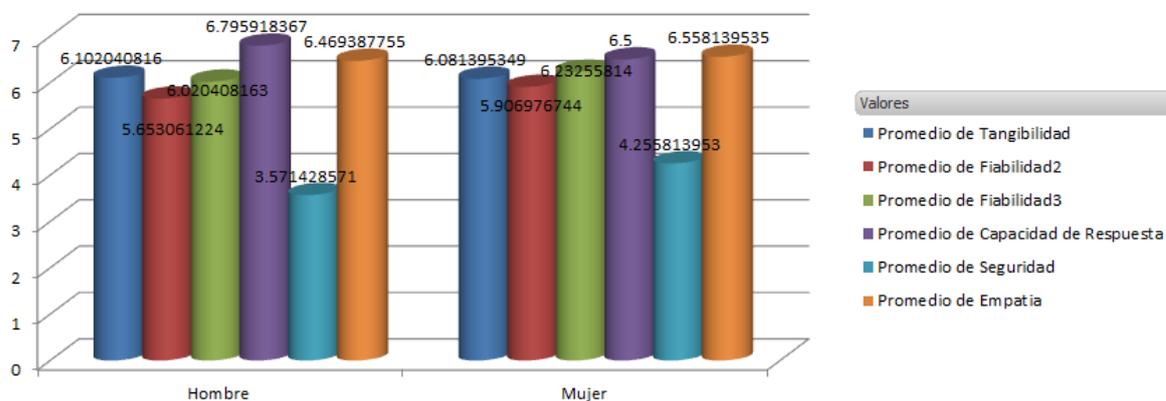
Elaborada por: Los autores

En el siguiente gráfico podemos ver que los clientes hombres esperan una mayor satisfacción en empatía, mientras que las mujeres también buscan ese tipo de trato. Por otro lado, donde se le da la menor puntuación es a la dimensión de seguridad en el caso de hombres y en la dimensión de tangibilidad también en el caso de las mujeres.

Conclusión. - Este cuadro nos permite tener un panorama mucho más amplio de lo que es la atención esperada tanto por hombres como por mujeres, ya que, al momento de realizar un plan de mejora continua, dicha información tiende a ser relevante para programar mejor las acciones que se deben de tomar para una optimización de los resultados esperados.

GRÁFICA NRO 05

Percepción por género según la dimensión



Fuente: Propia

Elaborado por: Los autores

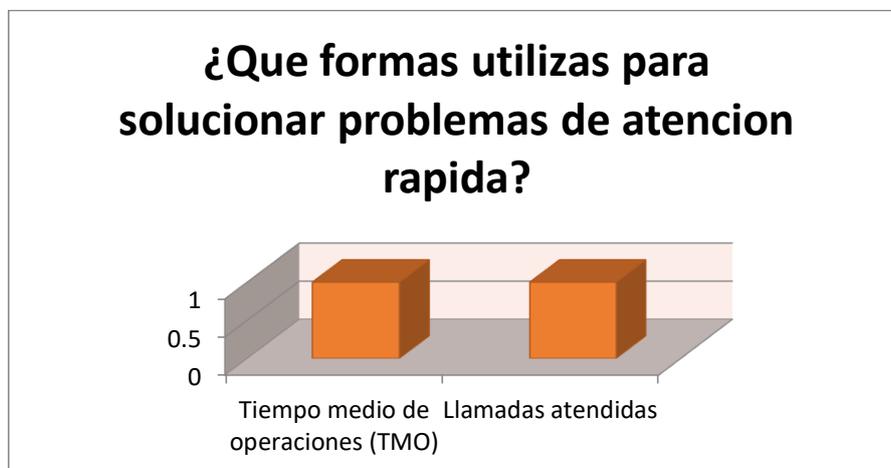
En el siguiente gráfico se puede encontrar como la experiencia de haber sido atendidos cambia ya que para los hombres la capacidad de respuesta si tiene una puntuación mayor y es la mejor percibida mientras que la que no recibe una gran aprobación es la de seguridad. Mientras que para las mujeres la empatía recibió una gran puntuación muy favorable, se puede observar una distancia considerable en el valor de seguridad.

Conclusión.- Este cuadro a su vez nos muestra la realidad de lo que fue la experiencia de haber recibido la atención y como tanto hombres como mujeres materializan dicha experiencia calificándolo.

3.2. Resultados cualitativos: A continuación, se procede al análisis de las entrevistas realizadas al supervisor de la plataforma y al jefe de proyecto.

3.2.1.- Análisis de respuestas entrevista de supervisor

GRÁFICA NRO 06

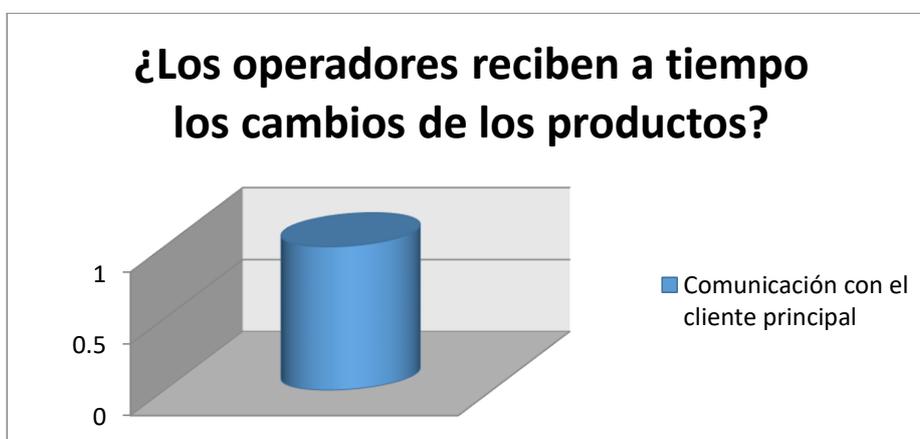


Fuente: Propia

Elaborado por: Los autores.

Podemos observar que para el supervisor del proyecto existen 2 indicadores que marcan la pauta del tiempo de atención rápida; el primero es el tiempo medio de operaciones (TMO) y el segundo son las llamadas atendidas, ambas en un nivel similar de importancia.

GRÁFICA NRO 07

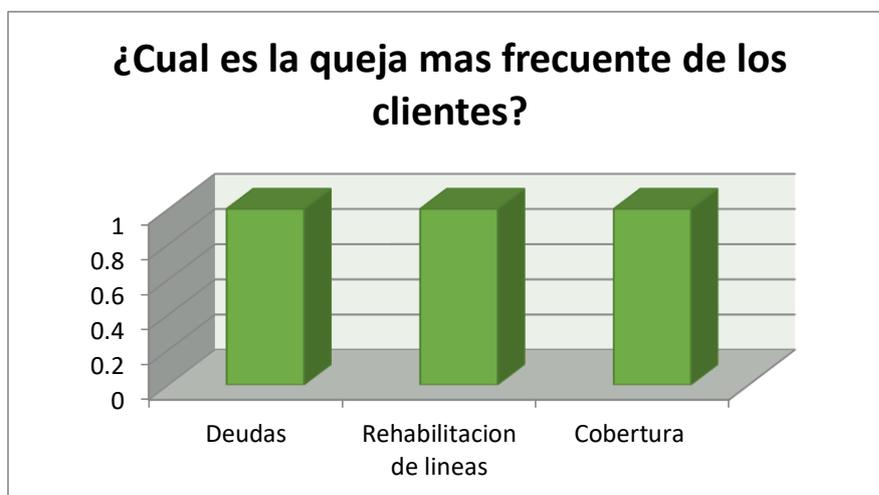


Fuente: Propia

Elaborado por: Los autores

Al preguntar al supervisor sobre en qué forma reciben los cambios en las políticas de los productos se pudo observar que la comunicación constante y a tiempo con el cliente principal es el que determina la buena información que puedan dar los asesores ante las dudas en las llamadas recibidas.

GRÁFICA NRO 08



Fuente: Propia.

Elaborado por: Los autores.

En el siguiente gráfico se puede observar que las 3 quejas más comunes que reciben los asesores de los clientes son de temas sobre deudas, rehabilitación de líneas y cobertura.

GRÁFICO NRO 09

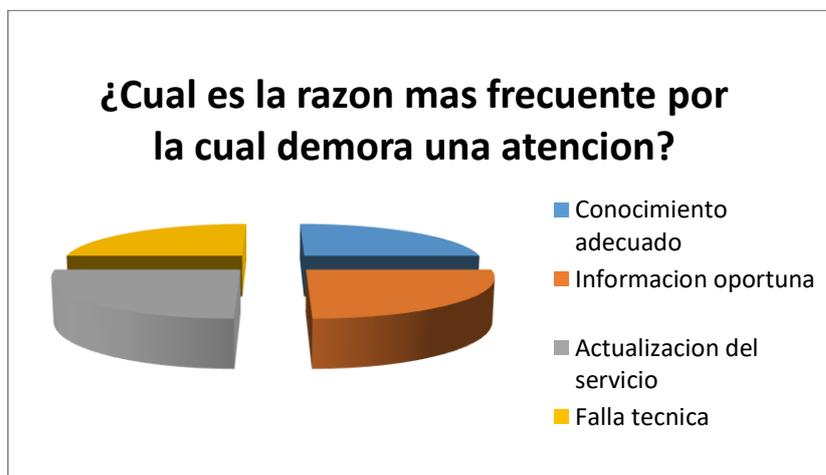


Fuente: Propia.

Elaborada por: Los autores.

Un factor muy importante para el supervisor de la plataforma es saber el promedio de llamadas que deben de atenderse en promedio por día, que como se puede observar en el cuadro es de 363 aproximadamente.

GRÁFICO NRO 10

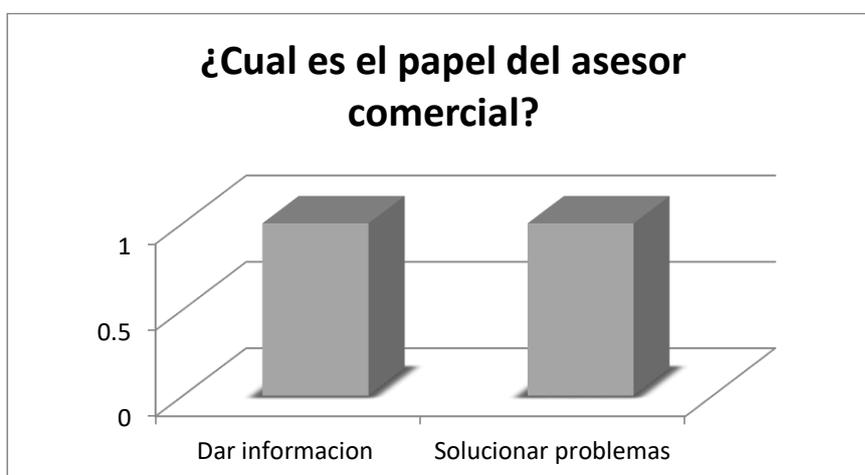


Fuente: Propia.

Elaborado por: Los autores.

En la siguiente gráfica se puede observar que las razones por las cuales demora una atención telefónica están, el conocimiento adecuado de los productos, la información oportuna, la actualización de los servicios y también las fallas técnicas dentro de la plataforma.

GRÁFICO NRO 11

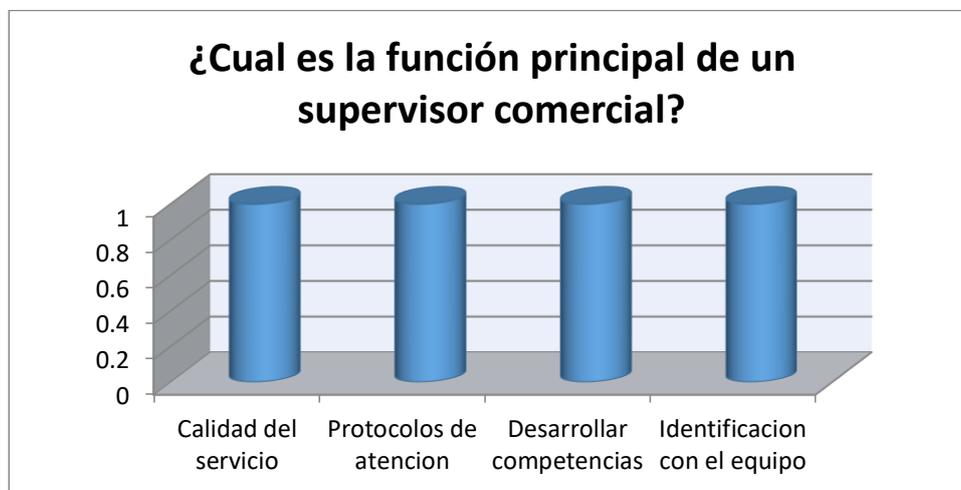


Fuente: Propia.

Elaborado por: Los autores.

Se puede observar que al solicitar la información al supervisor desde su punto de vista cual es el papel del asesor comercial, lo que espera este, es que el asesor comercial esté en la posibilidad de dar información adecuada y de solucionar problemas propios de los clientes en manera particular.

GRÁFICO NRO 12



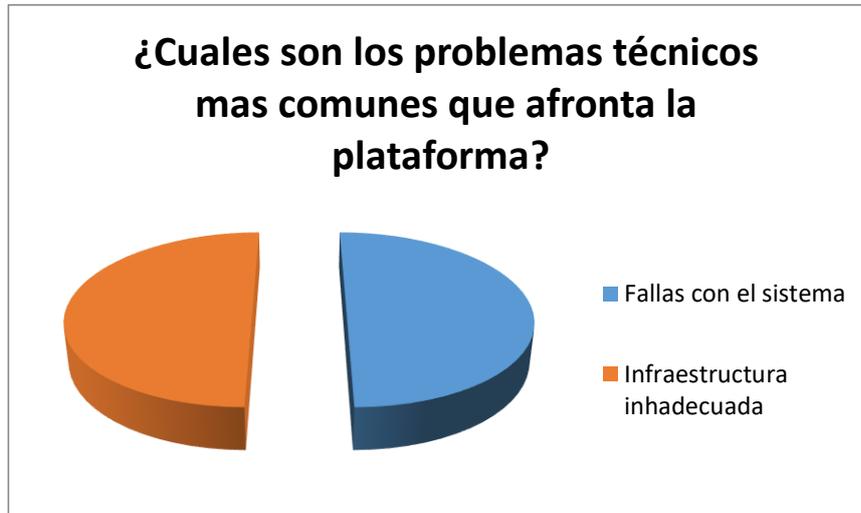
Fuente: Propia.

Elaborado por: Los autores.

Por último, en este cuadro podemos observar que entre las funciones que tiene el supervisor de la plataforma, figuran 4 muy importantes que son: garantizar un servicio de calidad de parte de los asesores frente a los clientes, hacer cumplir los protocolos de atención que ayuden a mantener estándares óptimos, desarrollar competencias acorde con el perfil de todos los asesores y finalmente crear una identificación con el equipo de trabajo.

3.2.2. Análisis de respuestas de jefe de proyecto

GRÁFICO NRO 13



Fuente: Propia.

Elaborado por: Los autores.

De la entrevista realizada al jefe de proyecto se puede observar que entre las fallas técnicas más comunes que afronta la plataforma están las fallas con el sistema que utilizan y la infraestructura inadecuada de los equipos con los que se trabaja.

GRÁFICO NRO 14

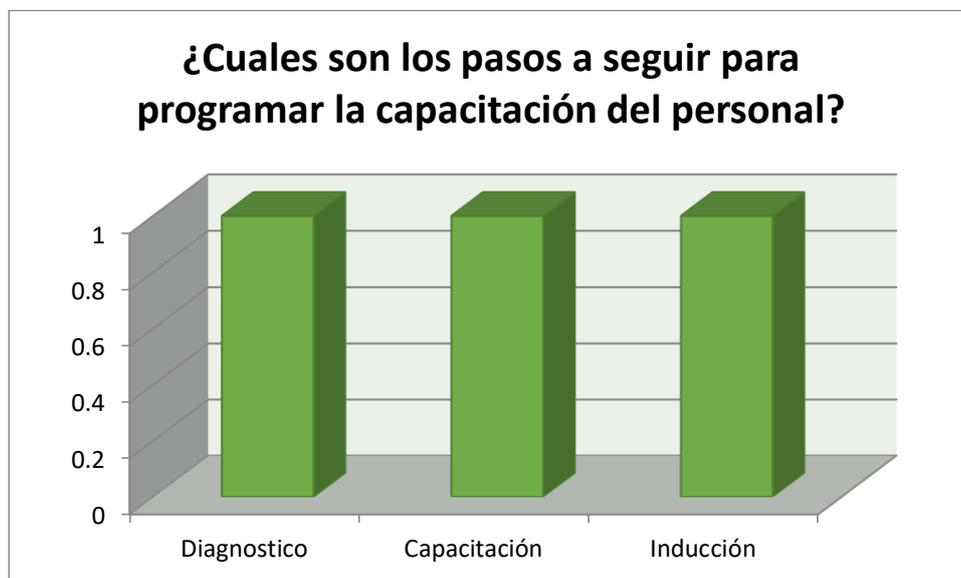


Fuente: Propia.

Elaborado por: Los Autores.

En el siguiente gráfico que puede observar que las competencias más importantes de un asesor comercial para el puesto están la rapidez, la seguridad y la empatía. Estas son las que nos permiten garantizar estándares de calidad de servicio.

GRÁFICO NRO 15



Fuente: Propia.

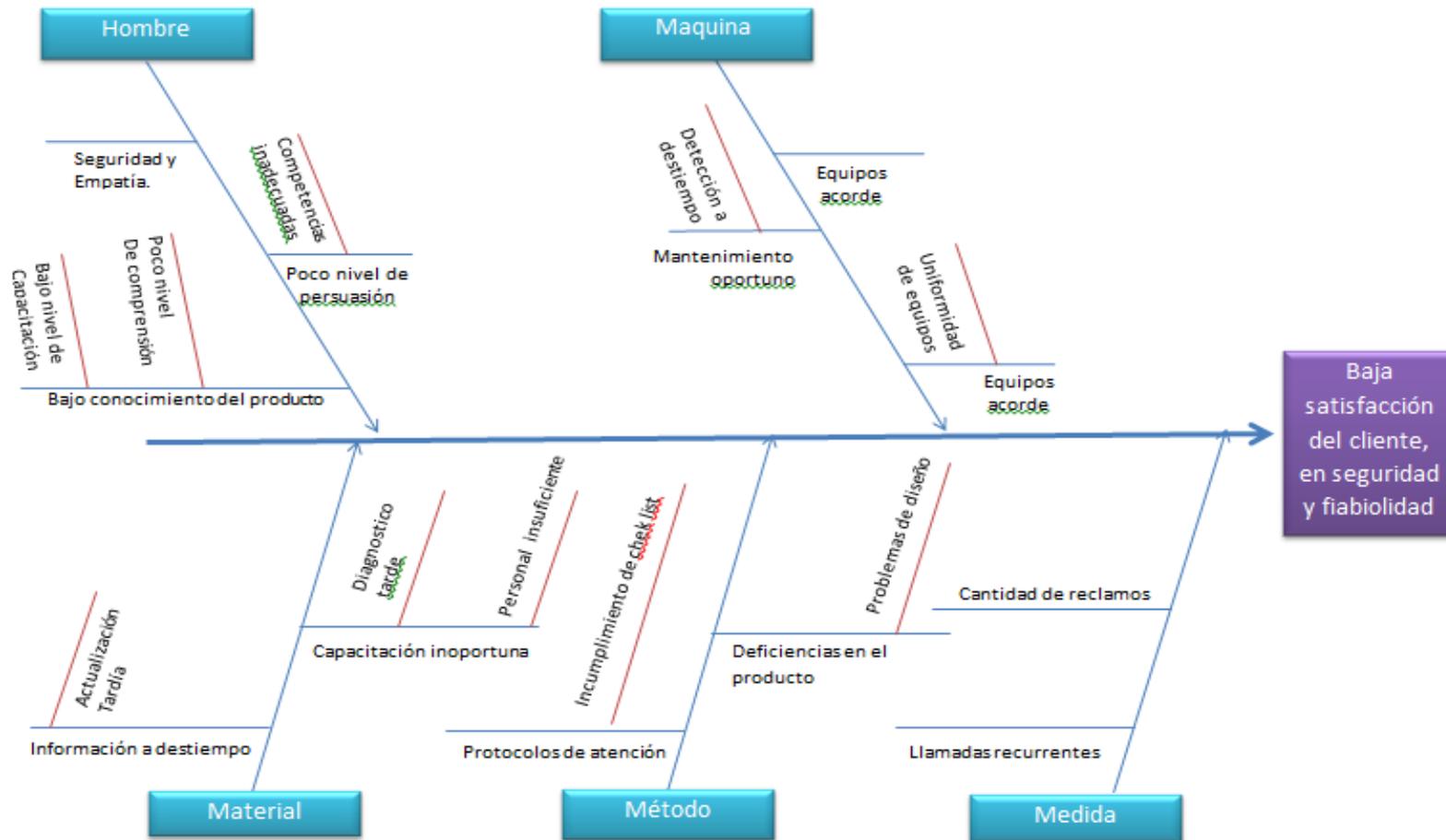
Elaborado por: Los Autores.

Para el jefe del proyecto existen 3 pilares fundamentales para la programación de las capacitaciones, la primera es diagnosticar las falencias existentes en los asesores, luego la ejecución de la capacitación y por último tener una adecuada inducción de los agentes para reducir problemas futuros.

De la información obtenida de los resultados cuantitativos y cualitativos elaboramos un diagrama de ishikawa que nos permitirá encontrar las causas y sub causas del problema de satisfacción del cliente detectadas en las encuestas.

3.2.3. Diagrama de Ishikawa

FIGURA NRO 1: Diagrama de Ishikawa



3.2.4.- Diagrama de Pareto

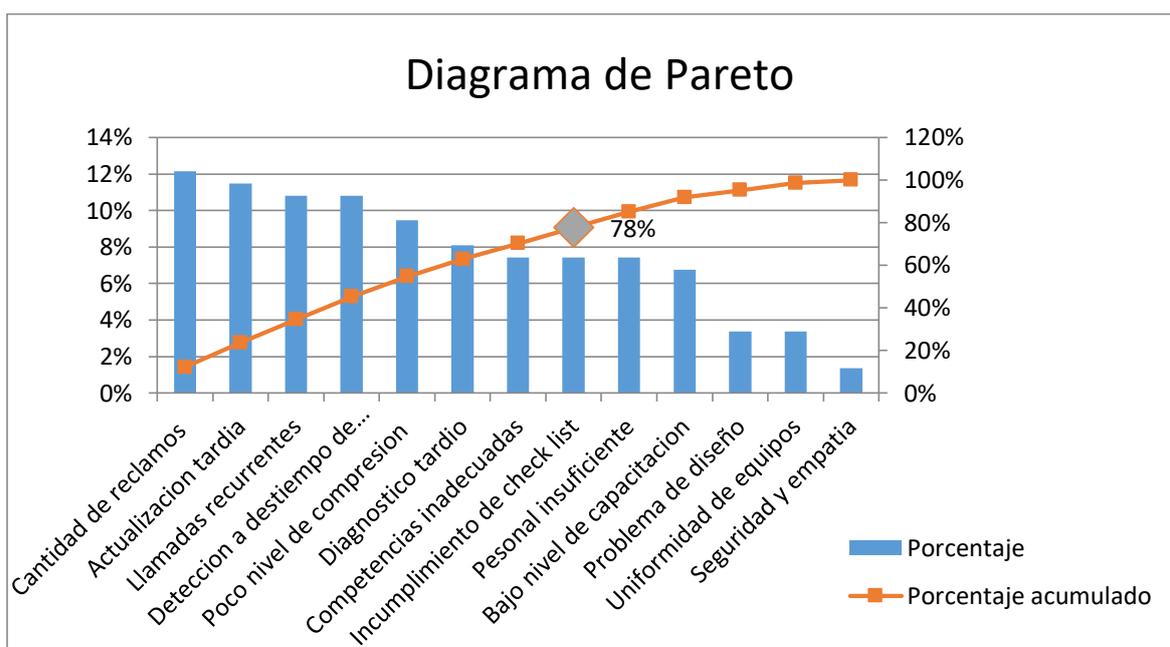
Como se puede observar existen muchas causas por las cuales el cliente otorga baja calificación en seguridad y fiabilidad, por tal motivo se pasa a analizar la frecuencia en la que se registran cada una de las causas y sub causas para poder encontrar el enfoque principal de nuestra mejora. Dicha información se pudo obtener de los reportes de llamadas, reporte técnico, reporte de calidad y reporte de capacitaciones de la empresa (Anexo 4, 5, 6, 7).

TABLA NRO 6: Tabla acumulada de frecuencia

Causas/problemas/fenomenos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cantidad de reclamos	18	12%	12%
Actualizacion tardia	17	11%	24%
Llamadas recurrentes	16	11%	34%
Deteccion a destiempo de falla tecnica	16	11%	45%
Poco nivel de compresion	14	9%	55%
Diagnostico tardio	12	8%	63%
Competencias inadecuadas	11	7%	70%
Incumplimiento de check list	11	7%	78%
Pesonal insuficiente	11	7%	85%
Bajo nivel de capacitacion	10	7%	92%
Problema de diseño	5	3%	95%
Uniformidad de equipos	5	3%	99%
Seguridad y empatia	2	1%	100%

Fuente: Teleatento.

GRÁFICO NRO 16



Fuente: Propia

Al realizar el análisis a través del diagrama de Pareto nos podemos dar cuenta que las causas que se deben de mejorar son: cantidad de reclamos, actualización tardía de información, llamadas recurrentes, detección a destiempo de fallas, poco nivel de comprensión de los asesores, diagnóstico tardío de fallas técnicas, competencias inadecuadas de los asesores y finalmente incumplimiento del check list de protocolos de atención. Estos en su totalidad representan el 78% de las razones por las cuales los clientes se ven insatisfechos en las 2 dimensiones.

3.2.7.- Ciclo de Deming. - Para la mejora continua, realizaremos los 4 pasos del ciclo de Deming que nos va permitir tomar acciones frente a los diferentes aspectos encontrados en las diferentes herramientas utilizadas para analizar la situación actual de la empresa.

En la etapa de planear, del ciclo de Deming en primer lugar pudimos encontrar en el diagrama de Ishikawa que el problema principal que percibieron los clientes al ser atendidos radica en una baja satisfacción en fiabilidad y seguridad, después de aplicar servqual. Al mismo tiempo pudimos encontrar una lista de causas y sub causas que son las que afectan directamente al resultado esperado al momento de la atención de los clientes.

En esta etapa del proceso o ciclo de Deming, Pareto nos enseña que la mayor cantidad de problemas radican en problemas como: cantidad de reclamos, actualización tardía de información, llamadas recurrentes, detección a destiempo de fallas técnicas, poco nivel de comprensión, diagnóstico tardío, tener asesores con competencias inadecuadas, y finalmente el incumplimiento del check list que utilizan los asesores.

Para esta parte estableceremos una meta a cada una de las causas y sub causas del problema para poder impartir planes de acción que permitan disminuir las brechas existentes entre los indicadores apropiados y la realidad que en este momento se tiene.

TABLA NRO 07: Establecimiento de indicadores por causa y sub causa.

Causas/problemas/fenomenos	Frecuencia actual	Frecuencia esperada.
Cantidad de reclamos	18	10
Actualizacion tardia	17	8
Llamadas recurrentes	16	5
Deteccion a destiempo de falla tecnica	16	5
Poco nivel de compresion	14	3
Diagnostico tardio	12	3
Competencias inadecuadas	11	1
Incumplimiento de check list	11	1

Fuente: Propia

Después de haber establecido los indicadores a los cuales debemos de llegar para poder mejorar las percepción de calidad de atención para lograr una mayor satisfacción de los clientes, estos se obtuvieron a través una valoración estimada de los participantes (Anexo 9), formulamos las actividades que deben de realizarse para poder lograr a disminuir estas brechas de tolerancia, para lo cual tenemos el siguiente cuadro.

TABLA NRO 8: Actividades para reducir indicadores de causas y sub causas.

Causas/problemas/fenomenos	Actividades influyentes
Cantidad de reclamos	Capacitacion en atencion de reclamos
Actualizacion tardia	Elaborar grupos de actualizacion de informacion interna
Llamadas recurrentes	Dar seguimiento a la solucion de consultas
Deteccion a destiempo de falla tecnica	Mantenimiento de equipos
Poco nivel de compresion	capacitacion por competencias a los asesores
Diagnostico tardio	Capacitacion en actualizacion de servicios
Competencias inadecuadas	Capacitacion en fortalecimiento de competencias
Incumplimiento de check list	Procesos de auditoria interna rigurosos

Fuente: Propia.

A lo elaborado estableceremos un diagrama de Gantt en el cual se podrá encontrar las fechas en las cuales se deben de realizar las actividades para poder obtener una evolución, conveniente y congruente acorde con la propuesta de mejora. Dichas actividades fueron consideradas después de un proceso de lluvia de ideas de 7 participantes donde estuvieron presente tantos miembros del área administrativa, operativa y técnica (Anexo 8).

TABLA NRO 9: Diagrama de Gantt

Actividades influyentes	may-19																									
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
Capacitacion en atencion de reclamos	x	x	x	x	x	x	x																			
Elaborar grupos de actualizacion de informacion interna			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dar seguimiento a la solucion de consultas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mantenimiento de equipos	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
capacitacion por competencias a los asesores									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitacion en actualizacion de servicios					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitacion en fortalecimiento de competencias																					x	x	x	x	x	x
Procesos de auditoria interna rigurosos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

FUENTE: Propia

En la 2da etapa que es la etapa del hacer vamos a concretar lo establecido previamente en el diagrama de gantt, dándote una especial importancia a que se cumplan rigurosamente las fechas propuestas para desarrollarse las actividades propuestas.

CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN DE RECLAMOS

En esta parte haremos un feedback en todas las casuísticas existentes de generación de reclamos, para poder afrontar con efectividad este tipo de inconvenientes. Con la intención de que tanto el asesor como el cliente sientan que un punto de convergencia que les permita sentir que la atención fue satisfactoria.

ELABORACIÓN DE GRUPOS DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN INTERNA

En esta etapa entre todos los encargados de la empresa buscamos tener grupos que ayuden a que se pueda informar de una forma más oportuna y en un menor tiempo

DAR SEGUIMIENTO A LA SOLUCIÓN DE LAS CONSULTAS

En esta parte se procedió a no dejar de ver el final de cada una de las consultas propuestas, ya que estas nos sirven para saber, si los clientes están quedando conforme no solo con la atención recibida sino también con el final de la atención.

MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS

Lo que busca el grupo de investigación es que terminada la jornada laboral, se pueda comprobar el correcto funcionamiento de los equipos.

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIA DE LOS ASESORES

En esta parte del proceso lo que buscamos es tener un asesor con cualidades diferentes que le ayuden a tener un mejor perfil, acorde con lo que espera un cliente.

CAPACITACIÓN EN ACTUALIZACIÓN DE SERVICIOS

En esta parte es donde nos aseguramos de que todos los asesores, manejen la misma información y unifiquen la información con la que deben de contar.

CAPACITACIÓN EN FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS

En esta parte tratamos de mejorar el perfil y desarrollar nuevas habilidades a todos los asesores comerciales, de manera que no se pierda el potencial que tienen los diferentes asesores que se desarrollan bajo el trabajo requerido.

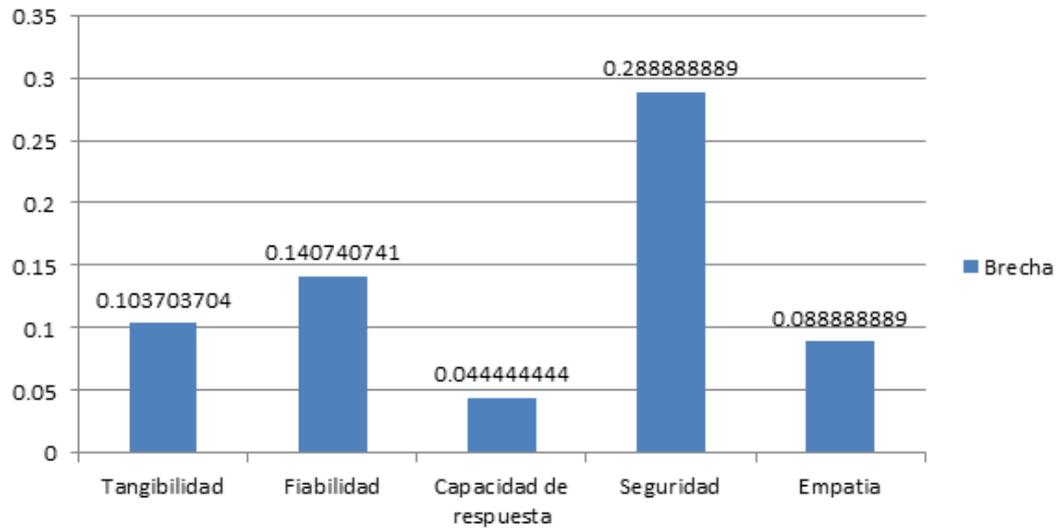
PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA RIGUROSA

Es muy importante en esta parte saber que algunos de los cambios más significativos van a venir desde el interior de la empresa, haciendo mucho hincapié en el cumplimiento de los protocolos de atención.

En nuestra 3ra parte del proceso que es el verificar volvimos a realizar el estudio del servqual después de haber realizado las actividades de fortalecimiento de capacidades con el diagrama de actividades programado, para lo cual se pudo ver una mejora significativa en la brecha de fiabilidad y seguridad. En este cuadro siguiente se puede observar que fiabilidad paso de una puntuación de -1.4814 a una puntuación positiva de 0.1037, y en el caso de seguridad el crecimiento fue mayor ya que se pasó de un -3.037 a una puntuación de 0.088.

GRÁFICO NRO 17

Brecha despues de mejora



FUENTE: Propia.

En nuestra última etapa que es el actuar, materializamos el aprendizaje al resto de las áreas de la empresa en las cuales podemos comprobar la mejora la percepción de satisfacción del cliente.

IV. DISCUSIÓN

La investigación tiene como fin realizar una mejora en el servicio de atención elevando el nivel de satisfacción del cliente, después de haber aplicado la mejora continua se llegó a un valor de satisfacción general de 6.56, este se acerca a nuestro objetivo esperado que es de 6.7. Estos resultados tienen concordancia con la teoría científica de Deming que nos dice que la calidad está íntimamente relacionada con la satisfacción. (Anexo 14)

Dichos resultados tienen similitud con el estudio de Aguirre (2018) en su proyecto de investigación se determinó que el nivel de satisfacción de los clientes esperado era de un 80%. Después de haber realizado la mejora continua se pudo obtener un nivel de satisfacción llegó a un 87.43%.

Se evaluó la satisfacción actual de los clientes de la empresa Teleatento en el cual se pudo determinar que la satisfacción actual es de 5.44, este es un valor muy por lo bajo a lo esperado que es de 6.7. Este resultado se pudo obtener después de la aplicación de una encuesta de satisfacción servqual que nos permite medir 7 dimensiones de satisfacción. (Anexo 13).

Alcántara (2017) en su tesis de post grado pudo concluir que previo al estudio, el nivel de satisfacción era de un 44%, en ambos casos se puede verificar que no se llega a niveles óptimos de calidad requeridos, para lo cual la mejora continua constituye la mejor herramienta para nuevos resultados.

Se determinaron los problemas del servicio de atención al cliente que constituyen factores determinantes para la satisfacción, en nuestro caso se determinaron 8 factores primordiales dentro de los cuales se encuentran detección a destiempo de fallas técnicas y poco nivel de comprensión de los asesores. Estos resultados se sustentan en el resultado obtenido después de la realización de un diagrama de Ishikawa y una ponderación de Pareto.

Del mismo modo Rodríguez (2017) Colombia, encuentra similitudes en sus causas de insatisfacción en su tesis se puede concluir que los factores de insatisfacción de la atención al cliente estaban dadas por tiempo de atención lenta y que no tenían calidad sobre la información brindada.

Se implementó un plan de mejora en el servicio de atención al cliente en nuestro caso se programó a través de un diagrama de Gantt de actividades que permitan el cumplimiento y sostenibilidad de esta mejora cumpliendo el 100% de lo planificado.

Por su parte Sánchez (2017) en su tesis concluyó que después de implementar la mejora pudo fidelizar a los clientes, en nuestro caso se tiene similitud ya que las puntuaciones de satisfacción mejoraron en el nivel de fiabilidad.

Finalmente se evaluó el nivel de satisfacción al cliente después de haber implementado la mejora para lo cual se pudo ver un incremento de 5.44 a 6.56, ya que es esperado es 6.7, esto se logró comprobar por medio de una encuesta de satisfacción servcual que valida nuestros resultados. En el cual se ve un incremento de un 82% a un valor casi perfecto de 98%% de satisfacción. (Anexo 13 y Anexo 14)

Estos resultados concuerdan con el estudio de Farfán (2015) en su trabajo de tesis denominada, “La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción del cliente caso: Museo San Francisco de Lima” en este se pudo determinar que se tiene 2 tipos de clientes uno interno y otro externo. Donde el nivel de satisfacción del cliente interno es del 58.1% y mientras que el cliente externo tiene un nivel de satisfacción del 69.99%.

V. CONCLUSIONES

Concluido el trabajo de investigación se pudo determinar el grado de satisfacción de todos los usuarios del servicio de atención al cliente telefónica de Teleatento, tuvieron una calificación muy por debajo de lo que se esperaba en las dimensiones de fiabilidad y de seguridad. En la primera la puntuación obtenida fue de -1.4814 mientras que en la segunda la puntuación aún fue más alarmante ya que la puntuación fue de -3.037. Esto significa que existían factores que estaban afectando directamente estas dimensiones al momento de ser evaluadas.

Por otro lado, también se pudo determinar que el grado de satisfacción total después de experimentar la atención adquirió una puntuación de 5.44, la cual es baja frente a la esperada que es de 6.7. (Anexo 13)

También se pudo determinar que los principales problemas que afectan directamente el incumplimiento de los estándares de atención requeridos son: cantidad de reclamos, actualización tardía de información, llamadas recurrentes, detección a destiempo de fallas técnicas, poco nivel de comprensión, diagnóstico tardío de incidencias, competencias inadecuadas, e incumplimiento de check list. Dichos problemas se pudieron determinar a través de un diagrama Ishikawa.

También se determinó a través de un diagrama de Pareto que todos estos problemas representan para la empresa un total del 78% de las razones de porqué los clientes sienten que no están cubriendo sus expectativas de atención.

Se procedió a establecer tareas que permitan el mejoramiento paulatino en el proceso de calidad de la atención al cliente de los usuarios. Para ello se estableció algunas actividades como: programar capacitación en atención de reclamos, elaboración de grupos de actualización de información interna, dar seguimiento a la solución de consultas, dar mantenimiento constante a los equipos, programar capacitaciones por competencias a los

asesores, a su vez programar capacitaciones en actualización de servicios, capacitación en fortalecimiento de competencias y finalmente se procedió a formar grupos de auditoría interna rigurosa.

Dichas tareas quedan establecidas en un diagrama de gantt, que se irá implementando mensualmente para intentar mantener los niveles de estándares de satisfacción esperados.

Después de haber implementado la mejora continua lo que se pudo verificar un incremento no solo en las dimensiones donde no se lograba mantener brechas positivas sino también un incremento en todas las dimensiones; es así que la dimensión de tangibilidad pasó de 0.0222 a 0.1037, la dimensión de fiabilidad pasó de -1.4814 a una brecha de 0.1407, la dimensión de capacidad de respuesta, pasó de 0.0296 a 0.044, la dimensión de seguridad pasó de -3.037 a 0.0288 y finalmente la dimensión de empatía pasó de 0.029 a 0.088, como podemos observar en todas se verifican incrementos.

Finalmente, la variación que se tuvo por dimensión al momento de volver a ser medidas con las brechas fueron, que la dimensión de tangibilidad se incrementó en 0.0817 puntos, la dimensión de fiabilidad se incrementó en 1.6221 puntos, la dimensión de capacidad de respuesta se incrementó en 0.0144 puntos, la que tuvo un mayor incremento fue la dimensión de seguridad que tuvo un incremento de 3.325 puntos, y por último la dimensión de empatía se incrementó en 0.059 puntos.

VI. RECOMENDACIONES

- Mantener la aplicación del método Servqual dentro de las llamadas atendidas para poder mantener una mejora constante en la satisfacción del cliente.
- Mantener la mejora continua de comunicación entre todas las áreas involucradas en la atención al cliente.
- Tener reuniones semanales entre los líderes de cada grupo para evaluar los nuevos resultados del método Servqual y volver a tomar acciones.
- Mantener las capacitaciones continuas, actualización de información y mantenimiento de los sistemas y aplicaciones para que puedan encontrarse en óptimas condiciones.

REFERENCIAS

Barón, M. (2006). *Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.*

Bastos, B. (2007). *Fidelización del cliente.* Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=8njruWt1gC&pg=PT9&dq=la+fidelizaci%C3%B3n+del+cliente+definicion&hl=es>

Bernal, D. (2010) *Estadística aplicada* (primera ed.). México: McGraw-Hill.

Bon. (2008). *Gestión de Servicios de TI basada en gestión de calidad.* Reino Unido: Gobierno Británico.

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.* Lima, Perú: San Marcos.

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica.* Editorial San Marcos, Lima.

Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción.* Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA202&dq=estrategia+deferenciacion&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj2MHNk_vMAhWFbSYKHaiaDQ6AEIGjAA#v=onepage&q=estrategia%20de%20diferenciacion&f=false

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). “*Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia– Integración de Calidad de Servicio y Productividad*”, 6ª Edición, Edit. Pearson Educación; México.

Cubas, G. y Flores, A. (2009) “*Satisfacción de los clientes a través de estrategias de calidad de servicio aplicadas al área de informes y matriculas del centro peruano americano el cultural*” (Tesis para obtener el título profesional 49 de licenciado en administración) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Gonzales, L. (2015), “*Calidad de servicio y satisfacción del cliente del servicio de administración tributaria de Trujillo–sat*”. Recuperado de: http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/964/gonzalezpascual_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definición-de-calidad-en-el-servicio/.html

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* (4º ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Serna, H. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. (1ra. Ed.). Argentina. El Cid Editor.
- Indhira (2012), “*Estudio de la calidad de servicio de la redes móviles en el Perú*” (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero de las Telecomunicaciones). Universidad Católica, Lima, Perú.
- Cantú Delgado, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (4ta ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Orellana, k. (2012, Septiembre, 23). Maestros de la Calidad. [Mensaje en Blog]. Recuperado de: <http://maestrosdelacalidadap10061191.blogspot.pe/2012/09/kaouru-ishikawa-la-teoria-de-ishikawa.html>
- Labrador. (2006). *La satisfacción del cliente*. CIDEA. Recuperado de: http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivo/Isc.pdf.
- Alves, C. Requena, M. y Serrano, G. (2007) “*Calidad de Servicio desde la Perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto – Percepción de empresas de Captación de Talento*”. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf> 50
- Abadi, M. (2006), *La calidad de servicio*. Recuperado de: www.econ.uba.ar/.../abadi%20Adm%20Gral/LA_CALIDAD_DE_SERVICIO.doc.
- Pizzo, M. (29 de Agosto de 2013). *Como servir con excelencia*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de blog: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/quien-soy>
- Reyes S, J. y Loredo, N. (2009). *La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano*. Observatorio de la economía latinoamericana, N° 113. Recuperado de: <http://www.emuned.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bac.html>
- Rodríguez (2004). “*Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial*”. Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/RodriguezAlvarez.pdf>
- Universia. (2010, Julio, 5). *La importancia en el servicio al cliente*. Recuperado de: <http://empleo.universiablgs>
- Rodríguez, E. (2017). *Influencia del servicio de calidad en la satisfacción del usuario en la academia de baile Fitness Dance de la ciudad de Pucallpa, 2017*. (PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS). Universidad Privada de Pucallpa, Pucallpa, Perú.

Hobby, R. (2018). *La Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente en una institución educativa de Trujillo, 2016*. (Tesis para optar el grado de Maestro). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Santos, M. (2017). *Relación entre la motivación y la calidad de servicio al cliente en la empresa de transporte público San Luis, SAC*. (TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Capitán, N. (2018). *Relación entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente de tienda Ripley en plaza Sur – Lima, 2017*. (TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Gómez, K. (2017). *La calidad y su relación con la satisfacción del cliente de la MYPE confecciones Bugarin, Puente piedra, 2016*. (TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Cendales, J. (24 de Noviembre del 2014). *Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios*. GestioPolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/#autores>

Ramírez, J. (21 de Julio del 2014). *Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad*. GestioPolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-del-cliente-y-mejora-continua-de-la-calidad/>

Giraldo, C. (2013). *Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa Químico-farmacéutica MERCK S.A DE COLOMBIA*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Cortez, J. (2018). *Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. (TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: Maestra en Gestión de Tecnología de Información). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

CORPORACIÓN 3D. (1 de Septiembre de 2013). *Mejoramiento de Procesos*. Blogspot.com. Recuperado de: <http://corporacion3d.blogspot.com/2013/09/mejoramiento-de-procesos.html>

Haddad, S. (2016). *Mejora de procesos para incrementar la percepción de calidad respecto al servicio que brinda una empresa de limpieza*. (TESIS Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima, Perú.

Aragón, H., Gosebruch, H. y Toledo, J. (2012). *“Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente en restaurante La Pradera”*. (TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

Aguirre, C. (2018). *“Mejora en el proceso de atención médica, para incrementar el nivel de satisfacción de los pacientes de la empresa Horizonte Medic”*. (Proyecto de investigación). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

Ticona, D. (2016). *“Propuesta de mejora para el cumplimiento del estándar del proceso de entrega de vehículos nuevos de un concesionario de automóviles de la ciudad de Arequipa logrando la satisfacción del cliente”*. (Para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

Farfán, C. (2015). *“La Gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción del clientes caso: Museo San Francisco de Lima”*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Turismo). Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima, Perú.

Solsol, M. (2015). *“Mejora de los procesos del sistema de capacitación de la escuela de conductores integrales Elton Zena de la ciudad de Cajamarca para mejorar el nivel de satisfacción”*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Jimenez, M. (2018). *“Influencia de estrategias de mejora continua en el incremento de la satisfacción del usuario externo, consultorio de crecimiento y desarrollo, centro de salud Shilla Carhuaz, 2016”*. (Tesis para optar el grado de maestro en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud Mención en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash, Perú.

Díaz, Y. (2015). *“Propuesta de mejora del grado de satisfacción del cliente para la empresa de E-commerce “Victoriusbody SAS” con base a la metodología de procesos seis sigma”*. (Proyecto curricular de Ingeniería Industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.

Alcántara, C. y Díaz, J. (2017). *Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All Inclusive Hotels & Resorts para mejorar la satisfacción al cliente*. (Tesis para optar el Grado de Maestro en: Administración de Empresas). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Sánchez, L. (2017). *Mejora de proceso de satisfacción al cliente en una agencia de aduanas ubicada en el Callao*. (Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

Rodríguez, Y. y Duitama, H. (2017). *“Propuesta de mejora en la satisfacción de servicio al cliente para personas con discapacidad física en centro de atención de ventas de Claro Móvil Keneddy Bogotá”*. (Proyecto de grado para optar al título de especialista en gerencia de calidad de productos y servicios). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.

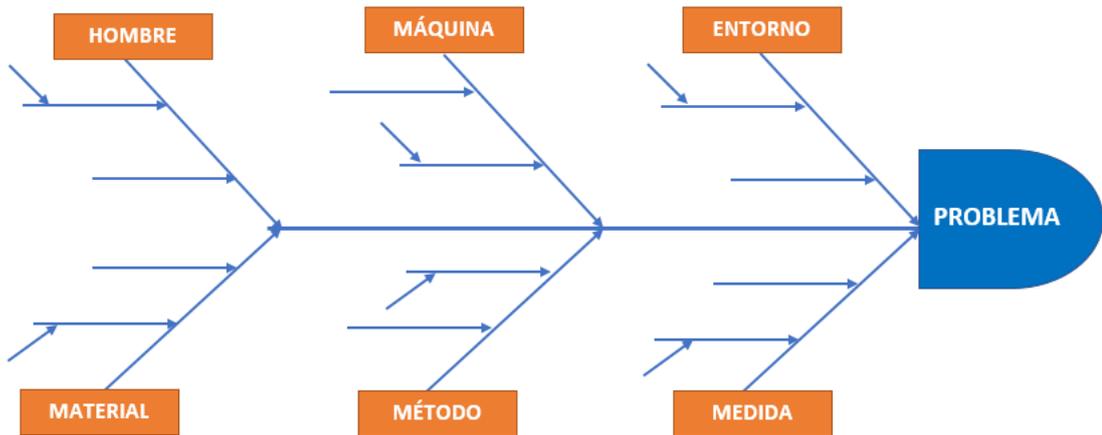
Aguado, A. (2014). *“Propuesta de know how para mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro movistar de Sucre – Pueblo Libre”*. (Tesis para obtener el título de licenciado en Administración). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 01.- Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
Independiente Proceso de mejora	El ciclo de mejora (Planear, hacer, verificar y actuar). Este ciclo se desarrolla de manera que se planear (Plan) el cual es la base del desarrollo; Ejecutar (Acer), se actúan de manera consecuente; Evaluar (Verificar), se evalúa o verifica si se obtuvieron los resultados esperados y Actuar se procede según los resultados obtenidos	Mediante la planificación de la mejora de procesos en la atención se busca levantar y/o mejorar la satisfacción del cliente	PLANIFICAR	Dimensionado	$D = \frac{Ac}{Ap} * 100$ D = Dimensionado Ac = Q de agentes conectados Ap = Q de agentes programados	RAZON
				Nivel de Servicio	$NS = \frac{Ll a}{Ll r} * 100$ NS = Nivel de servicio Ll a = Q llamadas atendidas Ll r = Llamadas recibidas	
			HACER	Capacitaciones continuas	$CC = \frac{Ac en fecha}{Ap} * 100$ NS = Capacitación continua Ac = Q agentes capacitados en fecha Ap = Q agentes programados	
			VERIFICAR	Servqual	$S = E - P$ S = SATISFACCIÓN P = PROMOTORES D = DETRACTORES	
			ACTUAR	Cumplimiento	$NC = \frac{Aa}{Ae} * 100$ NC = Nivel de cumplimiento Ar = Acciones realizadas Ap = Acciones programadas	
Dpendiente Satisfacción	la norma ISO 9001 en su punto 8.2.1 habla sobre la satisfacción del cliente, pero en ninguno de sus indicaciones nos indica cómo medirla, por lo que usaremos el método Servqual para medir la satisfacción del cliente	Mediante el método de encuesta SERVQUAL podemos detectar en donde se encuentra el quiebre que impacta en la satisfacción del cliente y así poder elaborar un PDA para la mejora de este	1. Modernidad en equipos. 2. Instalaciones atractivas. 3. Limpieza de ambientes. 4. Apariencia de colaboradores	Tangibilidad	$S = E - P$ S = SATISFACCIÓN P = PROMOTORES D = DETRACTORES E = ESPECTATIVAS P = PERSEPCCION	RAZON
			1. Tiempo establecido para atender. 2. Solución de problemas. 3. Efectividad de los colaboradores al atender. 4. Solución.	Fiabilidad		
			1. Cortesía de los colaboradores al atender. 2. Rapidez al atender al cliente. 3. Sinceridad de los colaboradores al atender. 4. Difusión de información por parte de la empresa.	Capacidad de Respuesta.		
			1. Confianza de los colaboradores hacia los clientes. 2. Estándares de producto. 3. Conducta de los colaboradores. 4. Conocimientos de los colaboradores respecto al producto.	Seguridad		
			1. Atención personalizada de los colaboradores. 2. Disponibilidad en el horario de atención. 3. Interés de la empresa con respecto a sus productos. 4. Comunicación del cliente a la empresa.	Empatía		

Anexo 02: Diagrama de ishikawa



Anexo 03: Encuesta Servqual

Encuesta Servqual

Gracias por ayudarnos a mejorar, contesta estas breves preguntas con puntuación del 1 al 7, donde 1 es en total desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Estas listo? Responde cada pregunta después del tono.

¿Cómo me fue en mi consulta?...

1.- Encontré facilidad para iniciar la atención al momento de elegir mi alternativa de consulta.

1 2 3 4 5 6 7

2.- Recibí un tiempo de espera para la atención rápido.

1 2 3 4 5 6 7

3.-Mi tiempo de atención fue rápida.

1 2 3 4 5 6 7

4.- Encontré la solución óptima al término de la atención.

1 2 3 4 5 6 7

5.- Obtuve información veraz del asesor.

1 2 3 4 5 6 7

6.- Que el asesor demostró total conocimiento a todas mis dudas.

1 2 3 4 5 6 7

Anexo 04: Entrevista a supervisor

Ejes temáticos	Pregunta	Respuesta	Cita de apoyo
<p>Tiempo de atención</p>	<p>1.- ¿Qué formas utilizas para solucionar problemas de atención rápida?</p>	<p>Todos los asesores comerciales saben que hay un indicador que mide su desempeño (TMO) tiempo medio de operación, el cual establece el promedio en el que deben hacer atendidas las llamadas. En muchos casos las demoras se dan por tratar de encontrar la información necesaria cuando esta ha sido actualizada recientemente, y se tiene que verificar constantemente la existencia de esta actualización.</p>	<p>El TMO es el tiempo en el que se deben de atender las llamadas</p>
	<p>2.-¿Los operadores reciben a tiempo los cambios de los productos?</p>	<p>R.- La plataforma siempre está en constante comunicación con el cliente principal para saber cuáles son los cambios y políticas que se están implantando, en muchos de estos casos se corrigen deficiencias del servicio. En algunos casos esa información nos llega a destiempo por ende tenemos que tratar de actualizar la información a los asesores.</p>	
<p>Conocimiento de los productos</p>	<p>3.- ¿Cuál es la queja más frecuente de los clientes?</p>	<p>R.- Dependiendo de la fecha o el periodo en el que nos encontremos; es</p>	<p>Las quejas dependen de la fecha.</p>

		común encontrar consultas después de fechas de vencimientos sobre deudas o rehabilitación de líneas por pagos fuera de tiempo, y en algunos casos también se puede ver dudas de cobertura de señal del servicio.	
Tiempo de atención.	4.- ¿Cuántas llamadas se deberían atender por hora?	R.-Las llamadas aproximadas que deben de atenderse están en el rango de 363.	Conocimiento adecuado del producto, actualización oportuna y factores técnicos.
	5.- ¿Cuál es la razón más frecuente por la cual demora una atención?	R.- La razón más frecuente es que hay un factor que influye en la rapidez de la atención es el conocimiento adecuado del producto. En muchos casos la información oportuna sobre la actualización de los servicios ofrecidos también influye en la atención rápida de los asesores, y en una menor medida alguna falla técnica con los equipos puede generar la demora de la atención. Muchas veces los asesores no conocen el producto en su totalidad y es por esta razón que les cuesta dar la información en forma fluida y rápida y deben de tomarse algunos minutos para	

		<p>poder estar seguros de la información que se va a dar al cliente. También un factor que influye son las deficiencias técnicas de equipos, en algunas cosas no cumplen con el requerimiento solicitado y toma tiempo en poder cumplir con todo el protocolo de atención.</p>	
<p>Solución óptima de problemas</p>	<p>6.- ¿Cuál es el papel de asesor comercial?</p>	<p>R.- El papel del asesor comercial es dar información necesaria y solucionar problemas o dudas que tengan los usuarios de los servicios de telefonía móvil de su operador.</p>	<p>Dar la información necesaria de los productos.</p>
	<p>7.- ¿Cuál es su función principal como supervisor comercial?</p>	<p>R.- Llegar a la meta estipulada por el jefe de proyecto, el cumplimiento óptimo de los indicadores de calidad de servicio de los asesores. Asimismo hacer cumplir los protocolos de atención, desarrollar competencias en los asesores para mejorar su perfil de atención y desarrollar un alto grado de identificación entre todos los integrantes del equipo.</p>	

Anexo 05: Entrevista a jefe de proyecto

Ejes temáticos	Pregunta	Respuesta	Cita de apoyo
Conocimiento del producto	1.- ¿Cuáles son los problemas técnicos más comunes que afronta la plataforma?	R.- Los problemas técnicos son que no se ha detectado a tiempo alguna falla que nos alerte de futuros problemas, estos son informados por los coordinadores y supervisores al área correspondiente; después de cada jornada el coordinador está en la obligación de verificar el correcto funcionamiento de toda la infraestructura con los que trabaja su equipo, este a su vez informa al supervisor para poder hacer de conocimiento al área encargada.	Los coordinadores y supervisores al área correspondiente; después de cada jornada el coordinador está en la obligación de verificar el correcto funcionamiento de toda la infraestructura
Solución de problemas y tiempos de atención	2.-¿Cuál consideras que son las competencias que debe tener un asesor comercial para el puesto requerido?	R.- Todos los asesores comerciales deben ajustarse a un perfil de rapidez, seguridad y empatía, ya que el desarrollo de estos tres es el que permite el correcto desenvolvimiento en el puesto de trabajo, evitando asimismo llamadas recurrentes de clientes que no hayan solucionado sus dudas.	Todos los asesores comerciales deben ajustarse a un perfil de rapidez, seguridad y empatía

	<p>3.- ¿Cuáles son los pasos para programar la capacitación del personal?</p>	<p>R.- En primer lugar el supervisor y los coordinadores están en la obligación de diagnosticar de manera oportuna los puntos débiles sobre los asesores, al mismo tiempo todo el personal nuevo recibe el proceso de inducción de manera oportuna con los supervisores de capacitación.</p>	<p>En primer lugar el supervisor y los coordinadores están en la obligación de diagnosticar.</p>
--	--	--	--

Anexo 06: Reporte de llamadas

REPORTE DE LLAMADAS						
ID Clien	Tipo de cliente	Edad	Motivo de llama	Clasificacion de ite	T:contacto (S	ID Agente
17959	post pago	36	Cambio de plan	plan superior	495	592
17901	pre pago	33	Recarga	Recarga no realizada	234	114
17899	post pago	53	Llamada recurrente	reposicion de servicio	501	834
17882	post pago	60	Reclamo	por cobertura	459	831
17777	post pago	21	Informacion de recibo	Monto a pagar	339	622
17755	post pago	51	Llamada recurrente	reposicion de servicio	316	879
17669	post pago	35	Informacion de recibo	Monto a pagar	797	556
17666	pre pago	58	Paquetes	Consulta de paquetes	465	631
17507	pre pago	44	Paquetes	Compra de paquetes	466	495
17446	pre pago	61	Paquetes	Consulta de paquetes	793	628
17391	pre pago	62	Bloqueo	Perdida o robo	153	218
17298	pre pago	63	Paquetes	Compra de paquetes	207	746
17184	post pago	40	Reclamo	por facturacion	839	600
17106	post pago	19	Reclamo	publicidad engañosa	627	343
17027	post pago	18	consulta de promociones	abierta comercialmente	822	452
17007	post pago	54	consulta de promociones	abierta comercialmente	754	490
17001	post pago	41	Informacion de recibo	Monto a pagar	588	127
16982	pre pago	56	Paquetes	Consulta de paquetes	544	876
16807	post pago	31	Llamada recurrente	reposicion de servicio	608	410
16777	pre pago	51	Migracion	Consulta de migracion	248	245
16733	post pago	46	Cambio de plan	plan superior	618	418
16730	post pago	34	Reclamo	por facturacion	145	445
16709	post pago	63	Renovacion de equipos	Solicitud de terminal	626	462
16693	post pago	27	Reclamo	por facturacion	653	884
16605	post pago	52	Puntos	Cantidad de puntos	339	611
16603	post pago	44	Cambio de plan	plan inferior	334	239
16600	post pago	57	Informacion de recibo	Monto a pagar	542	443
16589	post pago	49	consulta de promociones	abierta comercialmente	152	168
16584	pre pago	61	Bloqueo	Perdida o robo	419	488
16517	pre pago	23	Bloqueo	Perdida o robo	550	279
16473	post pago	62	Renovacion de equipos	Modelo de terminales	678	164

Etiquetas de fila	Total de eventos
Columna1	Columna2
Bloqueo	14
Cambio de plan	10
consulta de promociones	9
Informacion de recibo	14
Llamada recurrente	16
Migracion	12
Paquetes	14
Puntos	6
Recarga	10
Reclamo	18
Renovacion de equipos	12



Anexo 07: Reporte de fallas técnicas

Reporte de incidencias técnicas

MOSTRAR MAPA DE OCURRENCIAS DEL MES

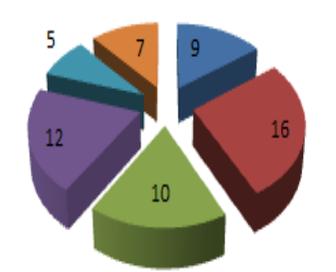
ID Agente	Codigo de punto	Evento registrado	Tiempo de evento (mi)	Descargo de even	Respuesta de even
616	110	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
462	108	No ingreso de ID	4	Resuelto	Equipos gama alta
645	105	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Deteccion oportuna
806	103	No ingreso de ID	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
729	101	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
702	98	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
754	97	No ingreso de ID	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
819	92	No ingreso de ID	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
691	91	No ingreso de ID	8	Sin Resolver	Equipo gama baja
729	89	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
824	88	No ingreso de ID	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
746	86	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
730	85	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
747	84	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
506	81	No ingreso de ID	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
612	78	Cambio de hardware	4	Resuelto	Deteccion oportuna
648	77	Cambio de hardware	4	Resuelto	Deteccion oportuna
750	76	Cambio de hardware	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
711	75	Cambio de hardware	10	Sin Resolver	Diagnostico tardio
877	74	Cambio de hardware	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
812	73	Cambio de hardware	15	Sin Resolver	Deteccion tardia
815	72	Cambio de hardware	15	Sin Resolver	Deteccion tardia

Etiquetas de fila

Deteccion oportuna	9
Deteccion tardia	16
Diagnostico oportuno	10
Diagnostico tardio	12
Equipo gama baja	5
Equipos gama alta	7
Total general	59

Cantidad de eventos

Respuesta por evento



Respuesta de evento

- Deteccion oportuna
- Deteccion tardia
- Diagnostico oportuno
- Diagnostico tardio
- Equipo gama baja
- Equipos gama alta

Anexo 08: Reporte de calidad

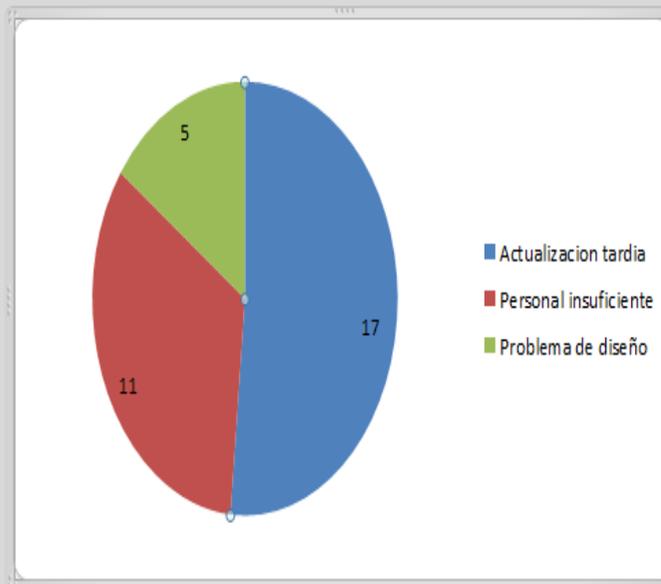
REPORTE DE INCUMPLIMIENTO DE PERFIL							TOTAL DE INCUMPLIMIENTOS	
ID Agentes	Escucha activa	Empatia	Check list	Analisis	Competencias		Etiquetas de fila	Cuenta de
111	no	no	no	no	no		no	Cuenta de Escucha activa
113	no	no	si	no	no		si	46
224	no	no	no	si	si		Total general	14
268	no	no	no	no	no			60
268	no	no	no	no	si		Etiquetas de fila	Cuenta de Empatia
272	no	no	no	no	no		no	58
275	no	no	no	no	no		si	2
325	no	no	no	si	no		Total general	60
343	no	no	no	no	no			
322	no	no	no	no	no		Etiquetas de fila	Cuenta de Check list
335	si	no	si	no	no		no	49
354	si	no	si	no	no		si	11
362	si	no	no	no	no		Total general	60
373	no	no	no	no	si			
374	no	no	no	no	no		Etiquetas de fila	Cuenta de Analisis
428	no	no	no	no	no		no	50
432	no	no	no	si	no		si	10
444	no	no	si	no	no		Total general	60
454	no	no	no	no	no			
462	no	no	si	si	si		Etiquetas de fila	Cuenta de Competencias
464	no	no	no	no	no		no	50
474	no	no	no	no	si		si	10
475	si	no	si	no	no		Total general	60
484	no	no	no	no	si			

Anexo 09: Reporte de capacitaciones.

CUADRO DE CAPACITACION POR CAUSA - MOTIVO

ID Agent	T: Atencion (seg)	T: optim	Motivo	Causa
893	740	No	Personal no capacitado	Personal insuficiente
880	69	Si	No Influyente	Sin repercucion
855	176	Si	No Influyente	Sin repercucion
841	950	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
835	253	Si	No Influyente	Sin repercucion
819	806	No	Claridad en informacion	Problema de diseño
766	183	Si	No Influyente	Sin repercucion
747	934	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
740	229	Si	No Influyente	Sin repercucion
708	945	No	Personal no capacitado	Personal insuficiente
701	771	No	Personal no capacitado	Personal insuficiente
698	760	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
690	184	Si	No Influyente	Sin repercucion
680	896	No	Personal no capacitado	Personal insuficiente
660	168	Si	No Influyente	Sin repercucion
651	952	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
630	742	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
628	965	No	Claridad en informacion	Problema de diseño
588	746	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
577	919	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia
576	109	Si	No Influyente	Sin repercucion
559	809	No	Duda en informacion	Actualizacion tardia

Etiquetas de fila	Cuenta de Causa
Actualizacion tardia	17
Personal insuficiente	11
Problema de diseño	5
Sin repercucion	17



Anexo 10.- Lluvia de ideas

Determinar actividades influyentes en solución de problemas

Resumen de lluvia de ideas

Resumen compilatorio

Participantes

7

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuación %
Cantidad de reclamos	Incrementar puesto de asesores	10
	Capacitación en atención al cliente	80
	Exclusividad en atención de reclamos	7
	Filtrado de motivo de llamada	3
		100

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuación %
Actualización tardía	Habilitación de buscadores estándares	12
	Solicitud periódica de actualización	5
	Grupos de actualización de información	54
	Personal especializado en actualizaciones	27
	Desvío de atención	2
		100

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuación %
Llamadas recurrentes	Seguimiento de solución de llamada	47
	Pre visualización de motivo de llamada	20
	Solución de llamada en tiempo real	14
	Buzón de llamada recurrente	9
	Bloqueo de re llamada	10
		100

Problema	Actividad influyente de mejora	Puntuación%
Detección de fallas técnicas	Escritorios remotos	23
	Mantenimiento de equipos	48
	Cambio de quipos	14
	Repotenciar infraestructura	10
	Personal adicional	3
	Verificación pre y post atención	2
		100

Problema	Actividad influyente de mejora	Puntuación %
Poco nivel de comprensión	Capacitación por competencias	70
	Asesoría psicológica	23
	Grupos de reforzamiento	7
		100

Problema	Actividad influyente de mejora	Puntuación %
Diagnóstico tardío de solución de problemas	Exámenes de conocimiento de producto	36
	Soluciones estándares para casos tipo	16
	Capacitación en actualización de servicios	41
	Rotación de funciones	5
	Asignación de asistente de coordinador	2
		100

Problema	Actividad influyente de mejora	Puntuación %
Competencias inadecuadas	Cambio de personal	27
	Capacitación en fortaleza de competencias	30
	Cambio en tipo de reclutamiento	22
	Sub contratación en reclutamiento	17
	Asignación de puesto por competencia	1
	Asociación de equipos con competencias	3
		100

Problema	Actividad influyente de mejora	Puntuación %
Incumplimiento de check list	Cambio de formato de check list	9
	Procesos de auditoria interna	72
	Incentivos por cumplimiento	19
		100

Anexo 11: Valoración de cantidad de tolerancia por causa o problema

Determinar rango de tolerancia de causas/problemas/fenomenos

Resumen de lluvia de ideas

Resumen compilatorio

Participantes 7

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Cantidades de reclamos	Participante 1	B
	Participante 2	A
	Participante 3	B
	Participante 4	B
	Participante 5	B
	Participante 6	C
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	7
B	10
C	12

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Actualizacion tardia	Participante 1	C
	Participante 2	A
	Participante 3	B
	Participante 4	C
	Participante 5	C
	Participante 6	B
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	3
B	5
C	8

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Llamadas recurrentes	Participante 1	B
	Participante 2	A
	Participante 3	A
	Participante 4	B
	Participante 5	C
	Participante 6	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	5
B	9
C	14

	Participante 7	A
--	----------------	---

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Deteccioin a destiempo de fallas tecnicas	Participante 1	B
	Participante 2	B
	Participante 3	A
	Participante 4	B
	Participante 5	C
	Participante 6	B
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	2
B	5
C	12

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Poco nivel de comprension	Participante 1	B
	Participante 2	A
	Participante 3	B
	Participante 4	B
	Participante 5	C
	Participante 6	B
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	1
B	3
C	9

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Diagnostico tardio	Participante 1	B
	Participante 2	A
	Participante 3	B
	Participante 4	B
	Participante 5	C
	Participante 6	B
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	1
B	3
C	9

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Competencias inadecuadas	Participante 1	A
	Participante 2	B
	Participante 3	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	1
B	5
C	10

	Participante 4	A
	Participante 5	C
	Participante 6	C
	Participante 7	A

Problema	Actividad Influyente de mejora	Puntuacion %
Incumplimiento del check list	Participante 1	A
	Participante 2	B
	Participante 3	A
	Participante 4	A
	Participante 5	C
	Participante 6	C
	Participante 7	A

Indicador de tolerancia	Valor Esperado
A	1
B	5
C	10

Anexo 12: Resumen compilatorio y elección de ideas

Resumen compilatorio y elección de idea

Instrucciones: A continuación, se muestra a cada uno de los miembros del equipo, darles una puntuación según corresponda a las ideas según la escala de prioridad. 1 para la menos importantes y 5 para la más importante

Nro	Idea	Super 1	Super 2	Super 3	Formador	Calidad 1	Calidad 2	Sistemas1	Total
1	Incrementar puesto de asesores	3	3	3	3	3	3	3	21
2	Capacitación en atención al cliente	5	5	5	4	5	5	5	34
3	Exclusividad en atención de reclamos	2	2	2	2	2	1	1	12
4	Filtrado de motivo de llamada	1	1	1	1	1	1	1	7
5	Habilitación de buscadores estándares	3	3	3	3	3	3	3	21
6	Solicitud periódica de actualización	2	2	2	2	1	1	1	11
7	Grupos de actualización de información	5	4	5	5	5	5	5	34
8	Personal especializado en actualizaciones	4	4	4	3	3	3	2	23
9	Desvío de atención	1	1	1	1	1	1	1	7
10	Seguimiento de solución de llamada	5	5	5	5	5	5	5	35
11	Pre visualización de motivo de llamada	3	3	3	2	3	2	2	18
12	Solución de llamada en tiempo real	2	2	2	2	2	2	1	13
13	Buzón de llamada recurrente	1	1	1	1	1	1	1	7
14	Bloqueo de re llamada	2	2	2	1	1	1	1	10
15	Escritorios remotos	2	3	2	3	2	2	1	15
16	Mantenimiento de equipos	5	5	5	5	5	5	4	34
17	Cambio de quipos	2	2	2	2	2	2	2	14
18	Repotenciar infraestructura	2	2	2	2	1	1	1	11

19	Personal adicional	2	2	1	1	1	1		8
20	Verificación pre y post atención	1	1	1	1	1	1	1	7
21	Capacitación por competencias	5	5	5	5	5	5	5	35
22	Asesoría psicológica	2	2	2	2	2	1	1	12
23	Grupos de reforzamiento	1	1	1	1	1	1	1	7
24	Exámenes de conocimiento de producto	3	2	4	3	3	4	4	23
25	Soluciones estándares para casos tipo	2	2	2	2	3	3	1	15
26	Capacitación en actualización de servicios	5	5	5	5	5	5	5	35
27	Rotación de funciones	1	1	1	2	2	2	2	11
28	Asignación de asistente de coordinador	1	1	1	1	1	1	1	7
29	Cambio de personal	4	4	3	3	5	4	5	28
30	Capacitación en fortaleza de competencias	5	5	5	5	5	5	5	35
31	Cambio en tipo de reclutamiento	2	2	2	5	3	4	5	23
32	Sub contratación en reclutamiento	2	2	2	2	2	4	3	17
33	Asignación de puesto por competencia	1	1	1	1	1	1	1	7
34	Asociación de equipos con competencias	2	2	2	1	1	1	1	10
35	Cambio de formato de check list	1	1	1	1	1	1	1	7
36	Procesos de auditoria interna	5	5	5	5	5	5	5	35
37	Incentivos por cumplimiento	3	4	2	2	2	2	2	17

PARTICIPANTES DE LA LLUVIA DE IDEAS:

LLUVIA DE IDEAS		
NOMBRE	DNI	PUESTO
TORRES ESPIRITU LUIS ALBERTO	41618615	SUPERVISOR
MENDOZA ROMERO CARLOS ALEXANDER	41809724	SUPERVISOR
LUJAR ROMERO RAISA KATERIN	48896929	CALIDAD
URQUIAGA RUIZ BREIDY ALEXANDER	72916946	HELP DESK
GONZALES ALAYO ROMER UBALDO	45557740	SUPERVISOR
ALENILUZ SANCHEZ CABELLO	44916026	FORMADOR
KLEYDI TORRES ALVARADO	47198055	CALIDAD

Anexo 13: Tabla de satisfacción antes de la implementación de la mejora

post pago	5	7	5	6	1	7	31
post pago	7	7	6	6	1	6	33
pre pago	6	6	7	6	1	7	33
pre pago	6	2	7	7	1	7	30
pre pago	7	2	7	6	1	7	30
pre pago	4	2	7	5	1	7	26
post pago	6	2	6	5	1	7	27
post pago	7	2	7	7	1	7	31
post pago	7	2	7	7	3	6	32
post pago	7	2	7	7	7	6	36
pre pago	6	1	6	5	3	6	27
post pago	6	1	6	7	1	7	28
post pago	7	1	7	7	1	6	29
pre pago	7	1	5	6	1	7	27
post pago	6	1	7	7	1	6	28
pre pago	7	1	6	6	1	7	28
post pago	4	1	5	6	1	6	23
post pago	7	1	7	7	1	6	29
post pago	7	5	5	7	1	6	31
pre pago	6	7	7	5	1	7	33
post pago	7	7	5	7	7	7	40
post pago	7	7	6	5	1	7	33
	1.0736	4.7980	3.0776	0.3866	4.5476	0.2548	
	1.039996173	2.19859747	1.76085436	0.624096915	2.14045247	0.5066719	
	6.088888889	4.48888889	5.62962963	6.607407407	3.25925926	6.6	5.445679012

Anexo 14: Tabla de satisfacción después de la implementación de la mejora

77359	3	7	7	7	4	6	34
78852	3	7	7	7	4	6	34
79133	3	7	7	7	4	6	34
79756	3	7	7	7	3	6	33
81928	3	5	7	7	3	6	31
82119	3	5	7	7	3	7	32
82450	3	7	7	7	3	7	34
82579	3	7	7	7	3	7	34
83159	3	7	7	7	3	6	33
84186	3	7	7	7	3	6	33
85002	3	7	7	7	3	6	33
85111	3	7	7	7	3	7	34
86321	3	7	7	7	3	6	33
87037	3	7	7	7	6	7	37
87261	3	7	7	7	6	7	37
87266	3	7	7	7	6	7	37
87917	3	7	7	7	6	7	37
88460	3	7	7	7	6	6	36
88539	7	5	5	5	7	7	36
88977	7	5	6	7	6	6	37
89845	7	5	7	7	6	6	38
VARIANZA	2.0376	0.8320	0.6529	0.4128	1.2650	0.2246	
DESVSTAN	1.432775934	0.915561674	0.811062267	0.644918908	1.12889581	0.475723533	
PROM	6.17037037	6.659259259	6.703703704	6.622222222	6.585185185	6.659259259	6.566666667

Anexo 15: Análisis de confiabilidad de instrumento según experto

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	135	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	135	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,646	6

Estadísticas de total de elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	32,53	4,506	,486	,566
P2	31,86	5,170	,324	,622
P3	32,14	4,868	,481	,564
P4	32,01	5,627	,206	,662
P5	32,30	4,106	,609	,497
P6	32,02	6,246	,140	,667


 NGUILAN CHAVEZ INGRID VALENTINA
 INGENIERO ESTADÍSTICO
 COEPSI 447