

NOMBRE DEL TRABAJO

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES BASADO EN LA METODOLOGÍA SIX SIGMA DEL AREA DE A Y

AUTOR

DANIELA CELESTE JUSTO GERI

RECUENTO DE PALABRAS

11649 Words

RECUENTO DE CARACTERES

65577 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

60 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.6MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 19, 2024 4:08 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 19, 2024 4:09 PM GMT-5

● 14% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: Justo Geri, Daniela Celeste
D.N.I.: 75330674
Otro Documento:
Nacionalidad: Peruana
Teléfono: 957938904
e-mail: danjusto92@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
Programa Académico: Trabajo de Suficiencia Profesional
Título Profesional otorgado: Licenciado en Administración de Empresas

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES BASADO EN LA METODOLOGÍA SIX SIGMA DEL AREA DE AYUDA TELEFÓNICA DE CONTACTA 2023"
Fecha de Sustentación: 18 de diciembre del 2023
Calificación: Aprobado por unanimidad
Año de Publicación: 2024

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo X No autorizo _____

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

Justo Geri, Daniela Celeste

APELLIDOS Y NOMBRES

75330674

DNI

Firma y huella:



Lima, 01 de Abril del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES
BASADO EN LA METODOLOGÍA SIX SIGMA DEL AREA DE AYUDA
TELEFÓNICA DE CONTACTA 2023”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

JUSTO GERI, DANIELA CELESTE

ORCID: 0009-0001-8932-5287

ASESOR

PAREDES VALVERDE, RICHARD JESUS

ORCID: 0000-0002-6590-5156

Villa El Salvador

2023



VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 17:20 horas del día 18 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque	CLAD N° 833
Secretario	: Dr. Jorge Luis Bringas Salvador	CEL N°4812
Vocal	: Dra. Nataly Cardenas Carrión	CLAD N°8632

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el “Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur” ; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: “La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...”, en el cual;

El Bachiller: DANIELA CELESTE JUSTO GERI

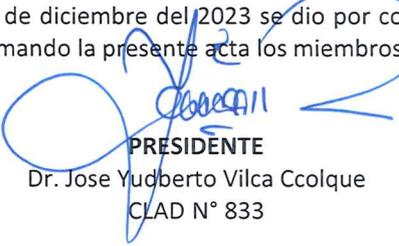
Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES BASADO EN LA METODOLOGÍA SIX SIGMA DEL AREA DE AYUDA TELEFÓNICA DE CONTACTA 2023”

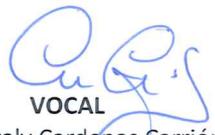
Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO POR UNANIMIDAD Equivalencia BUENO de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 18:06 horas del día 18 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado.


SECRETARIO
Dr. Jorge Luis Bringas Salvador
CEL N°4812


PRESIDENTE
Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque
CLAD N° 833


VOCAL
Dra. Nataly Cardenas Carrión
CLAD N°8632

Nota: Art. 14°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, quien con mucho amor y esfuerzo me han brindado una educación que yo nunca pedí, pero que hoy agradezco enormemente. Ya optando por el título profesional, me doy cuenta que sin ellos no estaría aquí. Muchas gracias Lucia y Daniel, los amo.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Daniel y Lucia, por su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional.

A mi querida Untels por formarme para ser una gran profesional y abrirme las puertas a muchas oportunidades.

A mi amado James, por motivarme todos los días a ser una mejor persona.

A mi querida líder, quien en todo momento mostró su disposición a brindarme las facilidades para la realización del presente trabajo.

A mis revisores y asesor, muy en especial al revisor Vilca que mostro en todo momento una gran disposición para corregirme y guiarme en la culminación del presente trabajo.

Y a los amigos que me brindó la universidad: Milton, Maverick, Julissa, Allison y Andy.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTADO DE FIGURAS.....	vi
LISTADO DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	10
1.1. Contexto.....	10
1.1.3. Servicios y productos desarrollados.....	12
1.1.4. Valores institucionales.....	12
1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo.....	12
1.2.1. Delimitación temporal.....	12
1.2.2. Delimitación espacial.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.1.1. Nacionales.....	14
2.1.2. Internacionales.....	15
2.2. Bases teóricas.....	16
2.2.1. Atención al usuario.....	16
2.2.3. La Teoría del Six Sigma.....	22
2.3. Definición de términos básicos.....	28

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	30
3.1. Determinación y análisis del problema.....	32
3.1.1. Situación actual.....	35
3.2. Modelo de solución propuesto	42
3.2.1. Primera fase.....	42
3.2.2. Segunda fase	44
3.2.3. Tercera fase	46
3.2.4. Implementación de la propuesta	47
3.2.5. Presupuesto.....	48
3.3 Resultados	50
3.3.1. Evaluación de resultados	50
3.3.2. Resultados obtenidos en la implementación de la propuesta ..	51
3.3.3. Beneficios para la organización y los usuarios	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	60

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar)	23
Figura 2. Plataforma de gestiones “Checa tu Caso”	30
Figura 3. Reporte realizado en la plataforma de gestiones “Checa tu Caso”	31
Figura 4. Reporte de llamadas recibidas y no atendidas	33
Figura 5. Cambio de horario de refrigerio	37
Figura 6. Tiempo de demanda para una gestión	38
Figura 7. Incremento de llamadas en el canal de atención telefónico	38
Figura 8. Incremento de personal.....	39
Figura 9. Sistema interconectado con la empresa operadora	40
Figura 10. Eficiencia de las capacitaciones presenciales	40
Figura 11. Dinamismo en las capacitaciones	41
Figura 12. Reporte de efectividad de llamadas del mes de setiembre	45
Figura 13. Resultados de llamadas atendidas con el cambio de horario...	52

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de horario del mes de setiembre.....	32
Tabla 2. Tabla de diagnóstico situacional.....	34
Tabla 3. Resumen de resultados de la encuesta.....	36
Tabla 4. Distribución de horario desde el mes de setiembre	43
Tabla 5. Tabla de evaluación de resultados	50

RESUMEN

El presente estudio se realizó en Contacta teniendo como objetivo el mejoramiento de la atención a clientes en el área de ayuda telefónica, lo cual implicó la reducción de llamadas no atendidas, la evaluación de la necesidad de contratar a más personal y la organización eficiente de colaboradores, se hizo uso de un método cuantitativo, se tuvo como resultados un aumento del 50% en la atención de clientes con el cambio de horario durante el tiempo de mayor demanda en el día, la contratación de 5 nuevos colaboradores y una mejora significativa en la atención durante el horario de almuerzo, se concluyó que el cambio en el horario de atención junto con la contratación adicional de personal resultó beneficioso para satisfacer la demanda de clientes durante el horario de almuerzo, se confirmó la necesidad de aumentar el personal en el área de ayuda telefónica, sugiriendo la incorporación de al menos 5 colaboradores para cumplir con la demanda diaria, asimismo, según la encuesta realizada, se pudo identificar que un sistema interconectado entre las empresas que conforman Contacta y los funcionarios de Contacta ayudarían a agilizar el tiempo de atención y con todo ello mejorar la atención que se le brinda a los clientes que atiende Contacta.

Palabras clave: atención al cliente, incremento de personal, demanda de atención, atención telefónica, eficiencia, colaboradores, mejora.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional posee como tema "Propuesta de mejoramiento de atención a clientes basado en la metodología Six Sigma del área de ayuda telefónica de Contacta, 2023", el cual fue elegido en base a mi experiencia laboral, donde identifiqué las limitaciones enfrentadas en desempeño de mi equipo de trabajo en la atención de clientes, esta observación me motivó a reflexionar sobre la necesidad de mejorar dichas condiciones para ofrecer una atención que satisfaga las expectativas de todos los clientes que solicitan nuestra atención.

La problemática se centra en la insatisfacción del cliente que se contacta al área de atención telefónica de Contacta y no logra hablar con un asesor para resolver su problema en la prestación de su servicio en Perú, donde empresas que conforman Contacta tienen una alta demanda de clientes y la limitación de personal generan errores en la prestación de servicios, tales como averías injustificadas, cálculos erróneos de rentas mensuales y omisión de ofertas; estos problemas, percibidos como abusos por parte de los clientes, motivan la búsqueda de soluciones recurriendo a la eficacia y calidad en la atención en Contacta para poder ingresar reclamos contra las empresas.

Perez (2020) define a la atención al cliente como la capacidad de cumplir o superar las expectativas del cliente en todas las interacciones con una empresa, esto puede incluir aspectos como la cortesía del personal, la eficiencia en la entrega de servicios y la capacidad de resolver problemas de manera efectiva, el objetivo principal es garantizar la completa satisfacción del cliente tanto con el producto como con el servicio ofrecido, la atención al cliente no se limita únicamente a la venta de un producto, sino que abarca desde la satisfacción de la compra hasta la búsqueda de la excelencia en el servicio, la atención sin defectos y la máxima consideración hacia la participación activa en la atención a los clientes.

El beneficio del resultado es la mejora sustancial en la atención a los clientes, la propuesta de atención al cliente en el área de ayuda telefónica se orienta a optimizar procesos internos y adoptar un enfoque estratégico basado en la

evidencia, lo cual garantiza una atención eficiente y de alta calidad, alineándose con el objetivo de Contacta de lograr clientes satisfechos con los servicios que ofrecen las empresas afiliadas.

El trabajo de suficiencia profesional posee como contenido la elaboración de propuestas para mejorar la atención a clientes de Contacta que brinden alternativas de solución a las problemáticas identificadas, con el objetivo final de lograr una mayor satisfacción de los clientes con los servicios de las empresas de Contacta.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

El presente trabajo se desarrolla en el área de atención telefónica de Contacta, el cual está conformada por muchas empresas que ofrecen productos y servicios, se encarga de evaluar la satisfacción del cliente de las empresas, posee una gran importancia en el contexto situacional debido a realiza las siguientes funciones a través de sus colaboradores:

a) Analizan el sector empresarial:

Contacta es una organización que estudia y analiza el sector empresarial de sus organizaciones afiliadas, esto incluye a las empresas de telecomunicaciones afiliadas a Contacta, las cuales prestan los servicios de telefonía móvil, proveen el servicio de internet, de televisión por cable y telefonía fija, la función principal es apoyar que el sector funcione de manera eficiente, promover la competencia y proteger los derechos de los consumidores.

b) Los colaboradores de los centros de atención en Contacta velan por defender los derechos de los clientes:

En las funciones de Contacta se encuentra el papel crucial en la defensa de los derechos de los clientes de estos servicios en Perú, esto incluye supervisar la calidad de los servicios, en los cuales se reciben llamadas de usuarios que reportan este tipo de sucesos para una intervención, nos aseguramos que los clientes reciban un trato adecuado y justo por parte de las empresas.

c) Promueve el desarrollo económico y social:

Las empresas desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y social de un país, motivo por el cual Contacta ayuda a garantizar que se ofrezcan servicios asequibles a todos los clientes y de calidad en todo el país, lo que, a su vez, contribuye al acceso a la información, la educación y la salud.

d) Promueve la innovación en las empresas:

Al fomentar la competencia en el sector, Contacta incentiva a las empresas a mejorar sus servicios y a ofrecer nuevas soluciones. Esto resulta en una mayor innovación, mejores precios y opciones para los consumidores.

El área de atención telefónica de Contacta brinda apoyo a los clientes que consumen estos servicios y también asesoría para presentar reclamos contra las empresas, todo ello, debido a que capta la mayor cantidad de atención de clientes por ser el canal de atención telefónico al cual se comunican clientes del Perú a nivel nacional, es aquí donde se realizará el presente estudio.

1.1.1. Misión

Brindar asesoría y soporte a los clientes que consuman los productos o servicios de las empresas que conforman Contacta.

1.1.2. Visión

Lograr brindar satisfacción a los clientes con los servicios que ofrece Contacta a precios accesibles, asimismo que se perciba la calidad de los mismos, prestados en un ambiente de compromiso y ser reconocidos por los clientes por la calidad de atención que ofrecemos.

1.1.3. Servicios y productos desarrollados

Contacta ofrece servicios de asesoría en relación a problemas que presentan clientes de empresas operadoras que no se encuentren dentro de lo supervisado por las entidades ya existentes.

1.1.4. Valores institucionales

Respeto: Demostrar la cordialidad al momento de ofrecer nuestros servicios y al ejecutar los mismos para cuidar la imagen de la organización.

Profesionalismo: Se mantiene un equipo humano con los más altos estándares de integridad los cuales actúan en base a la lealtad hacia la misión de la empresa.

Innovación: Se cuenta con la capacidad de realizar y crear cambios significativos para la mejora de productos, servicios o procesos, creando valor agregado.

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

1.2.1. Delimitación temporal

El enfoque del trabajo se desarrolló desde el mes de agosto del 2023 hasta diciembre del 2023 mediante un análisis a los trabajadores del área de atención telefónica de Contacta.

1.2.2. Delimitación espacial

El enfoque del estudio se llevó a cabo en Contacta con sede en San Borja- Lima.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Proponer el mejoramiento de atención a clientes basado en la Metodología Six Sigma del área de ayuda telefónica de Contacta.

1.3.2. Objetivos específicos

- Minimizar la cantidad de llamadas realizadas por los usuarios que no son atendidos por el área de atención telefónica durante la hora de mayor demanda utilizando la Metodología Six Sigma.
- Evaluar el incremento de personal del área de atención a clientes de Contacta para el mejoramiento de atención a usuarios utilizando la Metodología Six Sigma.
- Determinar la necesidad de un sistema interconectado entre las empresas operadoras y el área de atención telefónica de Contacta utilizando la Metodología Six Sigma.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Nacionales

Alva y Goicochea (2022) en su estudio se tuvo como objetivo el evaluar el nivel de la productividad en la empresa G'Mapiel mediante un modelo de gestión teniendo como base el ciclo de Deming, se utilizó un método propositivo, obteniendo como resultado que se permita la incorporación de nuevos miembros al equipo de trabajo, como un asistente de calidad y un empleado versátil, lo que contribuiría a la generación de empleo y al desarrollo de nuevas habilidades en los candidatos a contratar, se concluyó que el sistema de gestión por procesos es muy útil para utilizar una estandarización de procesos, así como reducir costos y mejorar la interacción de colaboradores y clientes.

Ochoa y Villegas (2021) en su tesis tuvieron como objetivo el analizar el crecimiento logístico y evaluar las herramientas que permitan aumentar el rendimiento en el sector productivo, con el propósito de mejorar la productividad y superar los cuellos de botella que limitan la producción en las pymes, también se buscó diagnosticar la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento de maestros en la Facultad de Enfermería de la UNCP, utilizando como metodologías el Lean Manufacturing y Lean Production para mejorar la productividad en diferentes contextos, se llevaron a cabo encuestas, entrevistas, análisis de procesos y evaluación de factores que afectan la productividad, se tuvo como resultado el incremento de la productividad mediante la identificación y eliminación de estos cuellos de botella, lo que permitió una mayor eficiencia en la producción y en la prestación de servicios. Al final se concluye que en la Asociación AIMPA, existe una relación significativa entre diferentes dimensiones de cuellos de botella y la productividad, la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la organización. Estos hallazgos respaldan la importancia de abordar y

gestionar adecuadamente los factores que limitan el desempeño, como materiales, equipos y procesos, con el fin de mejorar la competitividad y el éxito de la asociación en su entorno.

Alfaro y Moreno (2022) en su tesis tuvieron como objetivo el incrementar el nivel de servicio de atención al cliente interno, a través de un modelo que usa una gestión para las compras y abastecimiento de repuestos, se utilizó un método no experimental-correlacionada, se obtuvo como resultado que el cliente interno no se encontraba satisfecho y mediante la aplicación del modelo Kraljic, se propuso el incluir indicadores dentro de la cadena de suministros, concluyendo en el aseguramiento del stock y una reducción de actividades para lograr procesos más eficaces.

Los autores de los antecedentes nacionales nos han proporcionado ejemplos concretos de cómo la implementación de modelos de gestión, la identificación de restricciones y la mejora en una cadena de suministro pueden conducir a un aumento significativo en la eficiencia de atención al cliente, estos hallazgos enriquecen la propuesta para el mejoramiento de la atención al cliente en el área de atención telefónica de Contacta.

2.1.2. Internacionales

Villanueva (2018) tuvo como objetivo el optimizar la fundición en un ambiente lleno de restricciones, también identificados como impedimentos en la producción, se utilizó una metodología de simulaciones, se obtuvo como resultado el identificar que la caldera recuperadora de calor sería un equipo que estaría restringiendo el correcto funcionamiento de la fundición lo cual necesitaría una modificación para un correcto desarrollo de la labor, se concluyó que para eliminar un cuello de botella identificado es necesario el enriquecimiento de oxígeno en los procesos.

Triviño (2023) tuvo como objetivo potenciar la eficiencia de la empresa con el uso de herramientas de minería de procesos para identificar limitaciones en la producción de conservas de atún. Se hizo uso de un

método cualitativo y sigue un modelo propuesto por expertos en minería de procesos, también se utiliza métodos hipotético-deductivos, bibliográficos y analíticos, como resultado se identificó que Celonis es el sistema adecuado para abordar los desafíos de las compañías atuneras, se concluye que se puede utilizar un software para identificar puntos de mejora y optimizar ingresos, manteniéndose a la vanguardia tecnológica.

Estupiñan, Salvador y Gómez (2022) tuvieron como objetivo el revisar proceso de consulta externa para identificar restricciones y proponer soluciones. Se utilizó una metodología de diagnóstico organizacional con un enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que, en el proceso de consulta externa, el tiempo de atención en caja y facturación no era el único obstáculo. Otros factores, como la concentración en el agendamiento y la falta de integración de sistemas de información, generaban demoras y reducían el valor agregado en el proceso de consulta externa. Se concluye que se identificaron varios desafíos en el proceso y se propusieron soluciones para mejorar la experiencia del paciente.

Los autores de los antecedentes internacionales nos han permitido proponer soluciones para poder mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos, lo cual respalda y complementa la propuesta para el mejoramiento de la atención al cliente en el área de atención telefónica de Contacta.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Atención al usuario

Definición

La atención al usuario se define como el conjunto coordinado de iniciativas orientadas a mejorar la vivencia del cliente, mediante la implementación de un procedimiento que aborda de manera pronta y eficaz cualquier dificultad, interrogante o inconveniente presentado por el cliente, este proceso se lleva a cabo

a través de diversos canales de comunicación, tales como teléfono, correo electrónico, chat en vivo, tickets y redes sociales, con la finalidad de establecer una interacción positiva que contribuya a la resolución efectiva de situaciones y al fortalecimiento de la relación cliente-organización (Hubspot, 2023, cuarto párrafo).

Importancia

La importancia de la atención al usuario es innegable, ya que ejerce una influencia directa en la experiencia que el usuario tiene a lo largo de toda su interacción con la organización, desde el primer contacto hasta la conclusión. Un aspecto crucial reside en el impacto significativo que la asistencia al cliente tiene en la fidelización del cliente: Al menos un 85 % de los clientes tienden a regresar y consumir nuevamente las marcas que les han proporcionado una experiencia positiva, esta relación estrecha entre la calidad de la atención al usuario y la retención del cliente subraya la importancia estratégica de ofrecer una atención excepcional.

Por otro lado, la falta de atención al cliente o una experiencia insatisfactoria pueden tener consecuencias perjudiciales para la organización, una mala experiencia puede afectar directamente la percepción del cliente, llevándolo a reconsiderar su lealtad (Hubspot, 2023, quinto párrafo).

Teorías y enfoques

Enfoque de Marketing Relacional

Según Gómez y Uribe (2016) el enfoque del Marketing Relacional pone énfasis en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, destacando la importancia de la fidelización y la atención personalizada, estableciendo prácticas y estrategias de marketing destinadas a fortalecer la interacción con prospectos, orientándolos en su recorrido de compra, así como con clientes existentes para mantener y cultivar la lealtad a lo largo de su trayectoria como consumidores.

Teoría de la Servucción

Según Pierre (1989) la teoría de la servucción es un concepto que combina los términos "servicio" y "producción", el cual propone que las empresas de servicios, la producción y el consumo del servicio ocurren de forma simultánea, a diferencia de los bienes tangibles que se producen primero y se consumen después. En la servucción la interacción directa entre el cliente y el empleado es esencial, y la calidad del servicio se crea y se experimenta en el mismo momento, este enfoque destaca la importancia de la participación del cliente y la creación conjunta de valor durante la prestación del servicio.

Modelo SERVQUAL

Según Castillo (2018) la teoría del modelo SERVQUAL se enfoca en la calidad del servicio y la percepción del cliente sobre la calidad, identificando dimensiones clave como confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, aseguramiento y tangibilidad, este modelo es ampliamente utilizado en la gestión de servicios y ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora en la calidad del servicio, mide la brecha entre las expectativas y las percepciones de los clientes, las empresas pueden tomar medidas específicas para mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva.

Enfoque Centrado en el Cliente (Customer-Centric)

. Según Fader (2012) el Customer Centricity, o centrar el enfoque en el cliente, es un enfoque empresarial que coloca al cliente en el centro de todas las decisiones y estrategias, el cual trata de comprender profundamente las necesidades, deseos y expectativas del cliente para diseñar productos, servicios y experiencias que realmente agreguen valor, buscando construir relaciones a largo plazo, fomentar la lealtad del cliente y brindar experiencias excepcionales en cada punto de contacto, este enfoque implica la personalización de productos y servicios, la escucha activa a los comentarios del cliente, y la adaptación constante para satisfacer las cambiantes expectativas del mercado.

Tipos de atención al cliente

El autor Villa (2014) destaca la existencia de distintos tipos de atención, los cuales se definen según los medios de comunicación utilizados, entre ellos se puede mencionar a los siguientes:

Atención Telefónica

La atención telefónica forma parte integral de la estrategia de servicio al cliente, este tipo de atención requiere seguir normas de etiqueta para garantizar la satisfacción del cliente, el mismo puede implementarse fácilmente en la estrategia empresarial, ya sea a través de recursos internos o contratando servicios externos, siempre y cuando se asegure la calidad del servicio, entre sus aspectos esenciales incluyen el tono de voz, la claridad en la comunicación, la fluidez al hablar, la disponibilidad y respuestas ágiles.

Atención presencial

El servicio de atención al cliente presencial, a pesar del avance digital, mantiene su relevancia como la forma más tradicional de interactuar con los consumidores. Esta modalidad implica una relación cara a cara y personal entre la empresa y el cliente, siendo esencial en situaciones como la gestión de documentos o la entrega y devolución de artículos. Se encuentra presente en entornos como tiendas, oficinas públicas, supermercados y hoteles, e incluso se aplica cuando se requiere la experiencia de un profesional, como un técnico de Internet que visita el hogar del cliente para solucionar un problema.

Atención Virtual

En un entorno empresarial digitalizado, es crucial que las empresas se adapten e integren recursos tecnológicos en su servicio de atención al cliente. Según un informe de Zendesk basado en el análisis de 45 mil negocios a nivel mundial, se destaca que tanto los Millennials como la Generación Z muestran preferencia por canales que ofrecen respuestas más inmediatas. Al proporcionar

atención virtual a través de canales como correo electrónico, chat en vivo y redes sociales, las empresas pueden hacer que sus clientes se sientan más cómodos al interactuar.

Asimismo, el autor Da Silva (2021) nos brinda dos clasificaciones para los tipos de atención al usuario, las cuales se detallarán a continuación:

Atención Proactiva

También reconocida como atención dinámica, la atención proactiva constituye un tipo de servicio al cliente en el cual una empresa inicia el contacto con los consumidores de forma no anticipada. Este enfoque se implementa en situaciones en las que la empresa busca introducir un nuevo producto o servicio, sugerir beneficios u ofertas, y tiene como objetivo establecer una conexión que conduzca a la conversión de ventas.

Atención Reactiva

En contraste con la atención proactiva, la atención reactiva ocurre cuando el cliente se comunica con la empresa por diversas razones. La empresa debe estar preparada para abordar cualquier solicitud o consulta que el consumidor plantee, a través de los diferentes canales disponibles. Es esencial que el personal esté capacitado para ofrecer respuestas eficientes y de calidad. En este contexto, las herramientas de automatización desempeñan un papel crucial al facilitar respuestas rápidas, agilizar los procesos de atención al cliente e incluso cerrar ventas.

2.2.2. Teoría de las restricciones

La teoría de las restricciones, también conocido como TOC, desarrollada por Goldratt y Cox (1986), es una metodología de gestión que se utiliza para identificar, gestionar y superar las limitaciones que obstaculizan la eficiencia y el rendimiento en una organización. La misma se centra en la idea de que cada sistema tiene al menos una restricción, la cual es un punto crítico que limita la capacidad del sistema

para alcanzar sus objetivos, estas restricciones pueden manifestarse en procesos, recursos, personas o cualquier otro aspecto del sistema. La administración de restricciones se optimiza mediante la aplicación de enfoques y técnicas especializados, la cual se enfoca en reconocer y eliminar los obstáculos críticos para aumentar la eficacia operativa.

La Teoría de las Restricciones (Theory of Constraints, TOC) se utiliza para identificar, gestionar y superar las limitaciones que obstaculizan la eficiencia y el rendimiento en una organización según Goldratt y Cox (1986).

Lo antes expuesto, se aplica mediante los siguientes procedimientos:

- i. **Identificación de la restricción:** El primer paso es identificar la restricción en un proceso o sistema, esto se hace analizando el flujo de trabajo, determinando en qué punto se acumulan los recursos y se ralentiza el proceso o se limita la producción.
- ii. **Enfocarse en la restricción:** Una vez que se identifica la restricción, se le da prioridad máxima, todos los esfuerzos se concentran en superar o mitigar esta limitación, ya que mejorar otros aspectos del proceso no tendrá un impacto significativo si la restricción no se resuelve primero.
- iii. **Aplicación de soluciones creativas:** Se utilizan enfoques creativos y estrategias para superar la restricción, esto puede incluir cambios en la asignación de recursos, la implementación de mejores prácticas, la optimización de procesos o la inversión en recursos adicionales, según sea necesario.
- iv. **Medición y seguimiento:** Se establecen métricas clave para medir el rendimiento antes y después de aplicar las soluciones, esto permite evaluar el impacto de las mejoras y garantizar que la restricción se haya superado de manera efectiva.
- v. **Repetición del proceso:** La TOC posee un enfoque cíclico, una vez que se supera una restricción, es posible que otra se convierta en la limitación

principal. Por lo tanto, el proceso de identificación, enfoque y mejora de restricciones se repite continuamente para lograr mejoras continuas en la eficiencia y el rendimiento.

- vi. Optimización global: La TOC se enfoca en el rendimiento global del sistema en lugar de las partes individuales, la mejora de una restricción puede tener un efecto dominó en otros aspectos del proceso, lo que mejora la eficiencia global.

La TOC se utiliza en diversas industrias y campos, desde la elaboración de materias primas y la gestión de la cadena de suministro hasta la administración de proyectos y la atención médica. Ayuda a las organizaciones a identificar y superar los obstáculos que limitan su capacidad para alcanzar sus objetivos y mejorar su eficiencia operativa.

2.2.3. La Teoría del Six Sigma

El "Six Sigma Handbook" (Pyzdek & Keller, 2014) es un recurso fundamental dentro del campo de la gestión de calidad y la metodología Six Sigma, el cual es un enfoque empresarial que busca potenciar la calidad de los procesos y productos para reducir los defectos en la elaboración de un producto o servicio.

Metodología

La Teoría del Six Sigma se enfatiza en la mejora continua de procesos empresariales, proporcionando herramientas y técnicas para identificar y eliminar defectos o variaciones no deseadas en los procesos, lo cual conduce a una mayor eficiencia y calidad.

La estructura del Six Sigma proporciona una guía ser implementada en una organización, desde la definición de proyectos, hasta la medición y el control de la calidad, posee una amplia gama de herramientas y técnicas

utilizadas en la metodología Six Sigma, como el DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar).

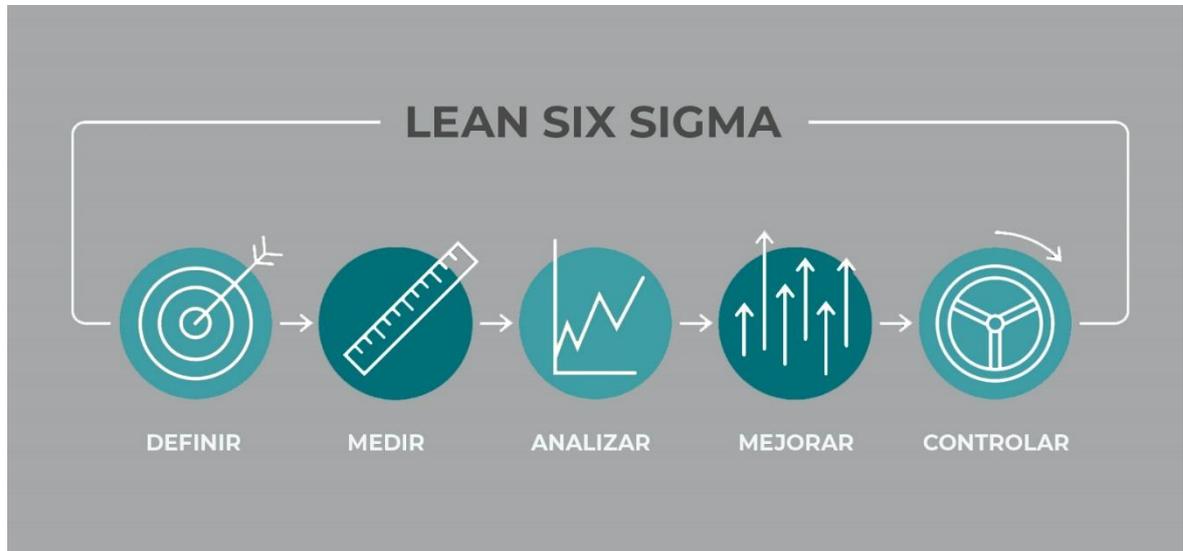


Figura 1. DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar)

Los autores Thomas Pyzdek y Paul Keller han contribuido significativamente a la comprensión y aplicación de Six Sigma, y sus interpretaciones de las fases DMAIC ofrecen una guía detallada para la mejora continua.

Las cuáles serán explicadas a continuación:

- i. Definir: La primera fase es crucial para establecer los parámetros del proyecto, se identifican claramente los problemas y se establecen los objetivos del proyecto, centrándose en las expectativas del usuario, se destacan la importancia de alinear los objetivos del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización.
- ii. Medir: En esta fase se recopilan datos para evaluar el rendimiento actual del proceso, los autores Pyzdek y Keller subrayan la necesidad de utilizar medidas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión completa de la situación, esto incluye identificar variables clave y establecer indicadores de desempeño.

- iii. **Analizar:** En la tercera fase se aplican herramientas estadísticas y de análisis para identificar las causas fundamentales de los problemas identificados en las fases anteriores, este análisis profundo permite desarrollar una comprensión integral de las relaciones causales en el proceso.
- iv. **Mejorar:** La cuarta fase implica el diseño e implementación de soluciones basadas en el análisis de las causas raíces, los autores Pyzdek y Keller se enfatizan en la necesidad de soluciones innovadoras y efectivas que conduzcan a mejoras significativas en el rendimiento del proceso, esta fase también puede involucrar pruebas piloto antes de la implementación completa.
- v. **Controlar:** Se centra en garantizar que las mejoras sean sostenibles a lo largo del tiempo, se implementan medidas de control, sistemas de monitoreo y planes de acción para prevenir la recurrencia de problemas, se recalca la importancia de establecer un sistema de retroalimentación y asegurarse de que las mejoras se mantengan a lo largo del tiempo.

Enfoque en la Calidad

El objetivo principal de Six Sigma es mejorar la calidad y la satisfacción del cliente al reducir defectos y errores en los procesos, lo cual ayuda a las empresas pueden reconocer sectores con margen de mejora y orientar sus decisiones en función de información respaldada por datos.

Entre las organizaciones que aplican el Modelo Six Sigma, podemos mencionar las siguientes:

Amazon

Amazon es conocido por su enfoque en las restricciones en su proceso de entrega y atención al cliente, utilizan tecnologías avanzadas

como algoritmos de enrutamiento y análisis de datos, para garantizar una entrega eficiente y una alta calidad de atención al cliente.

Zappos

La empresa de comercio electrónico Zappos se enfoca en la satisfacción del cliente y ha implementado un modelo de gestión en su centro de atención telefónica basándose en el control de la calidad, esto ha llevado a una mayor eficiencia en la atención al cliente y a una reducción en los tiempos de respuesta.

Delta Airlines

Las aerolíneas, como Delta, gestionan los procesos como la facturación de equipaje y el abordaje de pasajeros utilizando sistemas de información y procedimientos para disminuir los periodos de espera y elevar la calidad de la experiencia del cliente.

Starbucks

Starbucks ha aplicado modelos de gestión aplicando en Six Sigma en sus tiendas para mejorar los tiempos de espera en el servicio de café y la eficiencia de atención al cliente, esto ha llevado a una mayor satisfacción de los clientes y a una gestión más eficiente de la afluencia en las tiendas.

Estos ejemplos demuestran cómo diversas organizaciones, en diferentes sectores, han implementado estrategias de optimización de procesos para mejorar la calidad de servicio al cliente y la eficiencia operativa. Al identificar y abordar de manera efectiva los puntos críticos en sus procesos, estas organizaciones han logrado proporcionar un mejor servicio al cliente y aumentar la satisfacción de sus usuarios.

Experiencias Nacionales en el Sector de las Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones ha crecido significativamente en los últimos años en el Perú, lo que ha aumentado la importancia de la atención al cliente, es relevante explorar experiencias nacionales en este sector y evaluar su aplicabilidad en Contacta de Lima.

Algunas experiencias nacionales relacionadas con la mejora de atención al cliente en las empresas operadoras son las siguientes:

Telefónica del Perú

Esta empresa ha implementado mejoras en sus procesos de atención al cliente, enfocándose en la reducción de tiempos de espera en sus centros de atención y la optimización de los procedimientos de soporte técnico, han logrado invertir en sistemas de gestión de colas y han desarrollado aplicaciones para agilizar la atención al cliente en línea.

Claro Perú

Claro ha trabajado en la mejora de la experiencia del cliente, incluyendo la reducción de restricciones en la atención telefónica y en sus tiendas físicas, implementando sistemas de gestión de citas y sistemas de seguimiento de solicitudes para agilizar los procesos de servicio al cliente.

Entel Perú

Entel ha enfocado sus esfuerzos en reducir los tiempos de espera en sus centros de atención y ha implementado sistemas de enrutamiento de llamadas para dirigir a los clientes a los agentes más adecuados para atender sus necesidades.

Bitel Perú

Bitel se ha centrado en la forma de atraer clientes, se ha destacado por las promociones que brinda a sus usuarios que reciben sus servicios, asimismo, se caracteriza por hacer uso de una renta adelantada, en la cual no se encuentra en riesgo de posibles clientes deudores, de igual manera brinda una rápida solución a los problemas reportados por sus usuarios.

WIN Perú

La empresa operadora Win se caracteriza por la velocidad de internet que brinda a sus usuarios mayor al promedio, así como los precios económicos que maneja para los mismos, cuando se realiza una intervención con la presente empresa sobre alguna disconformidad de los usuarios brinda una rápida atención a los mismos.

DirecTV Perú

La Empresa DirecTV se caracteriza por su rápido desempeño en la resolución de problemas y página web de reclamos amigable con el cliente, lo cual permite que el procedimiento de reclamos se realice de forma amena para el cliente.

Estas experiencias nacionales muestran cómo las empresas de telecomunicaciones en el Perú han abordado inconvenientes en la atención al cliente para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La implementación de tecnología, regulaciones y enfoques específicos ha sido fundamental en este proceso.

Para el desarrollo del presente trabajo, se hizo un estudio de dos teorías, la teoría de las Restricciones (TOC) y la metodología Six Sigma, los cuales son dos enfoques de mejora y optimización utilizados en la gestión de procesos y la calidad en las organizaciones, aunque son enfoques diferentes, se pueden utilizar de manera complementaria en el presente estudio.

2.3. Definición de términos básicos

Usuario. Se refiere a cualquier individuo que ha suscrito un acuerdo para recibir servicios de telecomunicaciones.

Telecomunicaciones. Es un sistema de comunicación a distancia realizado por usuarios a través de medios electrónicos y electromagnéticos.

Osiptel. Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, entidad reguladora en Perú encargada de supervisar y regular las empresas de telecomunicaciones para garantizar un mercado competitivo.

Empresa operadora. Se refiere a un individuo o entidad legal que otorga contratos de concesión para la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones.

Variables. Las variables se refieren a los elementos que se están midiendo o analizando en una investigación.

Canal telefónico. Servicio de atención a los clientes mediante llamada que ofrece Contacta.

Atención al Cliente. Procedimiento de Contacta que permite a los clientes plantear consultas, quejas y reclamos relacionados con los servicios de las empresas afiliadas a Contacta, buscando respuestas y soluciones.

Resolución de Problemas. Función de Contacta que desempeña un papel clave en la resolución de problemas de los clientes, abordando asuntos como calidad del servicio, facturación, anulaciones de servicio, entre otros.

Plataforma "Checa tu Caso". Herramienta utilizada para proporcionar una alternativa de solución a los problemas de los clientes del sector de

empresas de telecomunicaciones en Contacta, permitiendo mejorar la calidad de los servicios y garantizar el cumplimiento de regulaciones.

Sistema interconectado. Propuesta de implementar un sistema interconectado entre Contacta y las empresas operadoras para agilizar los procesos de atención y obtener información sobre el estado de un servicio directamente desde la empresa operadora.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El canal de atención telefónico de Contacta es un servicio de atención a los clientes de las empresas de telecomunicaciones que conforman Contacta, el cual brinda atención en el horario de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. y los sábados de 9 a.m. a 2 p.m.

Durante este horario se realizan los siguientes procedimientos:

- a) **Atención al Cliente:** El área de atención telefónica es un canal de comunicación directa entre los clientes de servicios de telecomunicaciones, mediante el cual se permite que los clientes puedan plantear sus consultas, quejas y reclamos relacionados con los servicios de telecomunicaciones y obtener respuestas y soluciones a sus problemas.

- b) **Resolución de Problemas:** El servicio de Contacta desempeña un papel clave en la resolución de problemas de los clientes al permitirles informar sobre problemas de calidad del servicio, facturación, incumplimiento de promociones y otros asuntos relacionados con las telecomunicaciones, así como brindarle una alternativa de solución a través de la plataforma Checa tu Caso (Figura 2 y Figura 3), el cual nos permite mejorar la calidad de los servicios y garantizar que las empresas de telecomunicaciones cumplan con las regulaciones.

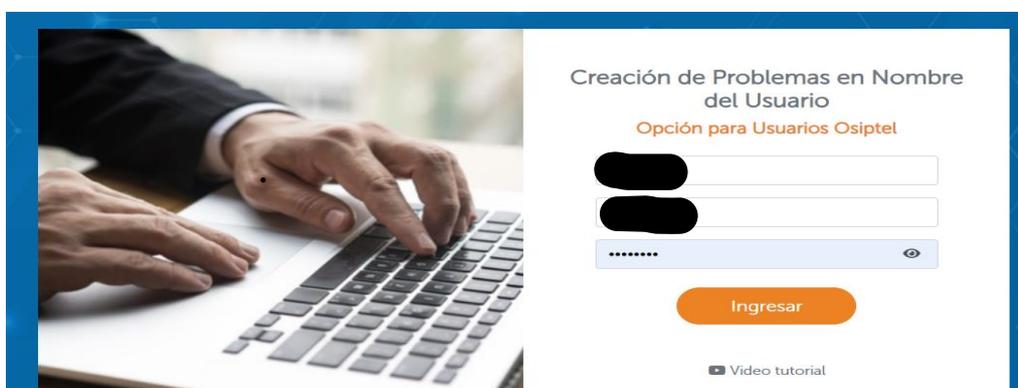


Figura 2. Plataforma de gestiones “Checa tu Caso”



Figura 3. Reporte realizado en la plataforma de gestiones “Checa tu Caso”

Gestión realizada mediante la plataforma de gestiones “Checa tu Caso” en estado solucionado desde un soporte brindado a un cliente de Contacta, en el cual se valida la solución del caso reportado.

- c) Supervisión: Contacta tiene la responsabilidad de supervisar y regular a las empresas para garantizar un mercado competitivo, el servicio que brinda el área telefónica es una herramienta que le permite a Contacta estar al tanto de los problemas y desafíos que enfrentan los clientes y tomar medidas para abordarlos.
- d) Educación y Divulgación: A través de Contacta puede proporcionar información educativa y de divulgación a los clientes sobre sus derechos y responsabilidades en relación con los servicios de las empresas.

El canal telefónico es una herramienta importante para Contacta, por lo que facilita la comunicación entre los clientes y empresas, ayuda a resolver problemas, supervisar el cumplimiento de las normas y proporciona educación sobre los derechos de los clientes.

3.1. Determinación y análisis del problema

El canal telefónico de Contacta se encuentra laborando 23 asesores, los cuales poseen las funciones antes descritas y las mismas son desarrolladas en el siguiente horario:

Tabla 1

Distribución de horario del mes de setiembre

Horas atención (Lunes - Viernes) 18 al 22 de septiembre 2023									
8:30 09:30	09:30 10:30	10:30 11:30	11:30 12:30	12:30 01:00	01:00 02:00	02:00 03:00	03:00 04:00	04:00 05:00	05:00 05:30
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
VACACIONES									
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
	X	X	X	X	A	X	X	X	X
	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	X	A	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	A	X	X	X	X	X
X	X	X	X	A	X	X	X	X	X

Horario (sábado) 23 de septiembre				
9:00 10:00	10:00 11:00	11:00 12:00	12:00 13:00	13:00 14:00
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	X	X	X	X

Como se puede apreciar, hay 4 personas que almuerzan en el horario de 12:00 p.m. a 1:00 p.m., hay 14 personas que almuerzan de 1 p.m. a 2 p.m. y hay finalmente 4 personas que almuerzan de 2 p.m. a 3 p.m., sin contar al colaborador que se encuentra en periodo vacacional.

Durante este intervalo, como se puede apreciar en el Anexo 1, se pierden 105 llamadas al no ser contestadas de 149 entrantes, según lo enviado por la supervisora del área telefónica de Contacta. Ello debido a que en ese horario la mayoría de personas que laboran poseen el mismo horario de refrigerio y aumenta la cantidad de llamadas durante ese intervalo. Motivo por el cual, existe la necesidad de realizar un cambio de horario en los trabajadores del área de atención telefónica de Contacta para cubrir la alta demanda de llamadas que se posee en ese intervalo.

Se muestra en la imagen la diferencia entre las llamadas recibidas y las llamadas no tomadas en los horarios de almuerzo, reportados por la encargada del área.

atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 13:00 - 14:00	149	105	4
atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 14:00 - 15:00	186	112	3
atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 15:00 - 16:00	130	34	2

Figura 4. Reporte de llamadas recibidas y no atendidas

Tabla 2*Tabla de diagnóstico situacional*

Hallazgo:			
Atención al cliente	Nivel de Riesgo	Condición	Recomendación
Se han identificado 217 llamadas perdidas o clientes no atendidos en el horario de 1:00 p.m. a 3 p.m., lo cual se percibe como una mala atención por parte del cliente.	De continuar con esta mecánica se perderá la confianza del cliente y se recibirán quejas y/o reclamaciones por la mala atención que se percibe por parte del área telefónica de Contacta.	El sistema permitió verificar la cantidad de llamadas perdidas durante el horario de refrigerio. Se cuenta con el reporte de la supervisora lo cual evidencia ello.	Se recomienda modificar el horario de atención. Se recomienda incrementar el personal para cubrir toda la demanda de llamadas. Se recomienda evaluar un sistema que permita disminuir los periodos de espera.

En la presente tabla se explica que se ha identificado en el presente trabajo, en la cual se puede apreciar el problema identificado, así como que podría ocurrir si esto continúa sucediendo y no se aplica un cambio al mismo. En la condición, se valida la información con la que se cuenta al momento del estudio, así como las recomendaciones que se tomaron.

3.1.1. Situación actual

En la situación actual del canal de atención telefónica de Contacta se pueden visualizar desafíos significativos en la atención al cliente, identificados a través de una encuesta realizada a los 23 colaboradores que pertenecen al área de estudio.

Se destaca un problema clave durante el horario de almuerzo, donde la mayoría de los trabajadores comparten el mismo período de descanso, resultando en la pérdida de 105 llamadas de un total de 149 entrantes. Este hallazgo sugiere una mala atención al usuario y plantea un riesgo considerable para la confianza del usuario, potencialmente generando quejas y reclamaciones.

La encuesta revela que un cambio en el horario de almuerzo cuenta con el respaldo del 39,1% de los colaboradores, mientras que el 52,2% indica demoras de al menos 10 minutos en la gestión de casos debido a la falta de información, además el 65,2% afirma un incremento en las llamadas en los últimos meses del año 2023.

Ante esta situación, se propone modificar el horario de atención, considerar el aumento de personal para cubrir la demanda de llamadas diarias y evaluar proponer un sistema que reduzca los tiempos de espera. Además, se sugiere aumentar las capacitaciones presenciales, dado que los colaboradores muestran preferencia por dicha modalidad y expresan que deben ser dinámicas. La implementación de un sistema interconectado con las empresas operadoras también es respaldada por la mayoría de los colaboradores según la encuesta para que les permita disminuir tiempos de espera al cliente.

Encuesta realizada

Con el propósito de mejorar la situación actual en la atención al cliente y determinar el hallazgo del problema, se realizó una encuesta a los colaboradores, el cual se puede resumir a través de la siguiente tabla.

Tabla 3

Resumen de resultados de la encuesta

Pregunta	Resultado	Detalles
Cambio de Horario de Refrigerio	39.1% de acuerdo, 26.1% neutral, 17.4% totalmente de acuerdo, 13% en desacuerdo	La mayoría muestra cierta aceptación, con un 17.4% totalmente de acuerdo. Un 13% se opone.
Tiempo de Demanda para una Gestión	52.2% de acuerdo (≥ 10 min), 30.4% totalmente de acuerdo (> 10 min)	Más de la mitad encuentra que demora al menos 10 minutos. Un 30.4% sostiene que demora más de 10 minutos.
Incremento de Llamadas	65.2% totalmente de acuerdo, 26.1% de acuerdo, 8.7% neutral	La gran mayoría concuerda en que ha habido un aumento en las llamadas.
Incremento de Personal	73.9% totalmente de acuerdo, 17.4% de acuerdo, 6.7% neutral	La mayoría está de acuerdo en que aumentar el personal es necesario.
Sistema Interconectado con Empresas Operadoras	73.9% totalmente de acuerdo, 26.1% de acuerdo	Fuerte apoyo para la implementación de un sistema interconectado.
Eficiencia de Capacitaciones Presenciales	Conformidad mayoritaria	La mayoría está satisfecha con las capacitaciones presenciales.
Dinamismo en las Capacitaciones	82.6% totalmente de acuerdo, 17.4% de acuerdo	Existe un fuerte consenso en que las capacitaciones deben ser dinámicas.

A través de la encuesta se obtuvo los siguientes detalles sobre las apreciaciones de los colaboradores:

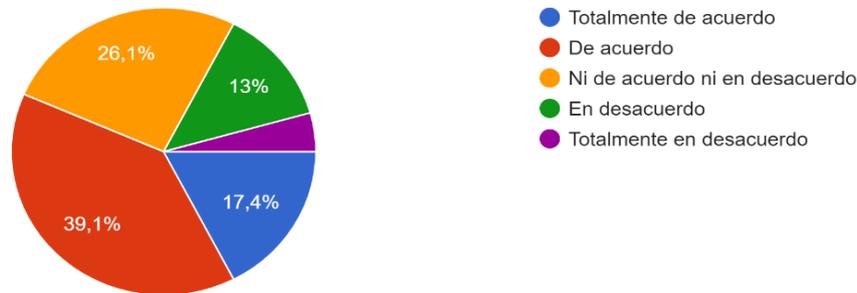


Figura 5. Cambio de horario de refrigerio

En la encuesta realizada a los colaboradores, se aprecia que 39,1% de los colaboradores se encuentra de acuerdo en que un cambio de horario sería beneficioso para la atención de usuarios en el canal de atención telefónica de Contacta, de los cuales, 26,1% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello, 17,4% indica estar totalmente de acuerdo con la propuesta y 13% de los trabajadores se encontrarían en desacuerdo con ello.

Asimismo, teniendo en cuenta que las llamadas no solo son de consultas, sino también de problemas reportados, se realizó mediante encuesta sobre el plazo de atención de una gestión mediante la plataforma Checa tu Caso, el cual es el sistema de gestiones utilizado.

De los cuales, se obtuvo la siguiente información:

¿Demoras más de 10 minutos en gestionar un problema de telecomunicaciones reportada por un usuario por falta de información del mismo?
23 respuestas

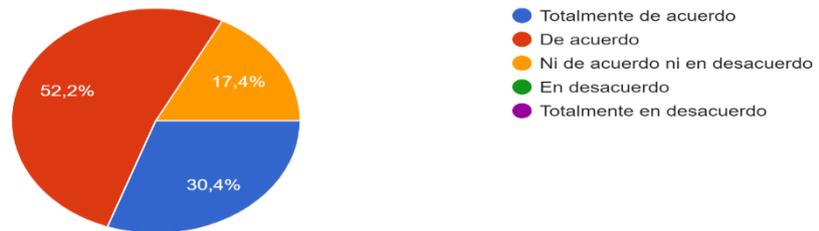


Figura 6. Tiempo de demanda para una gestión

De la encuesta hecha a los 23 trabajadores, se obtuvo que al menos el 52.2% se encuentra de acuerdo en que demora al menos 10 minutos en realizar una gestión debido a la falta de información. El 30.4% se encuentra totalmente de acuerdo en que demora más de 10 minutos en realizar una gestión por falta de información.

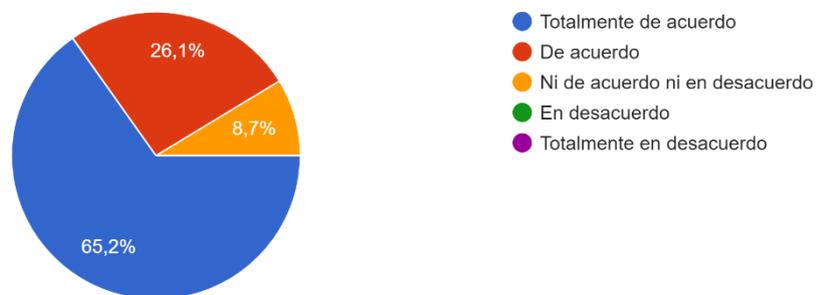


Figura 7. Incremento de llamadas en el canal de atención telefónico

Del mismo modo, cuando se consulta a los colaboradores si la cantidad de llamadas ha incrementado en los últimos meses del año 2023, nos percatamos que al menos el 65,2% de personal se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación, el 26,1% se encuentra de acuerdo y el 8,7% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Motivo por el cual, se puede suponer que las llamadas han incrementado durante los últimos meses del año 2023, por lo cual, es necesario realizar cambios para brindar las mayores atenciones posibles sin perder la calidad de atención.

Ante ello, se consultó a los 23 colaboradores si el incremento de personal en el área sería una buena alternativa sobre el incremento de llamadas para cubrir la demanda de atención de usuarios.

¿Consideras que sería una buena alternativa el incremento de personal en tu área?
23 respuestas

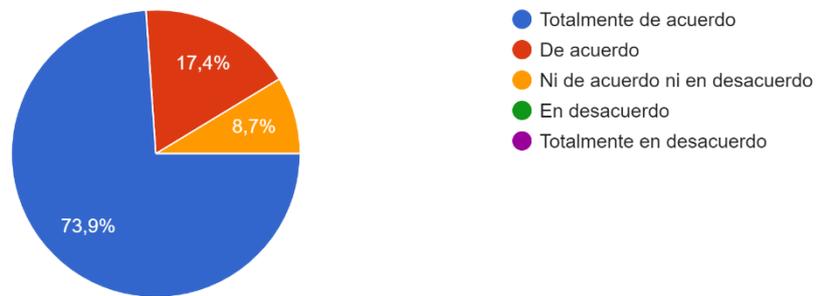


Figura 8. Incremento de personal

De los cuales el 73,9% se encontraba totalmente de acuerdo, el 17,4% se encontraba de acuerdo y el 6,7% no se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De igual manera, se consultó a los colaboradores sobre si consideras beneficioso la aplicación de un sistema interconectado con las empresas operadoras para agilizar los procesos de atención, como se ve a continuación:

¿Crees que un sistema interconectado a la información de la empresa operadora te ayudaría a agilizar los procesos?

23 respuestas

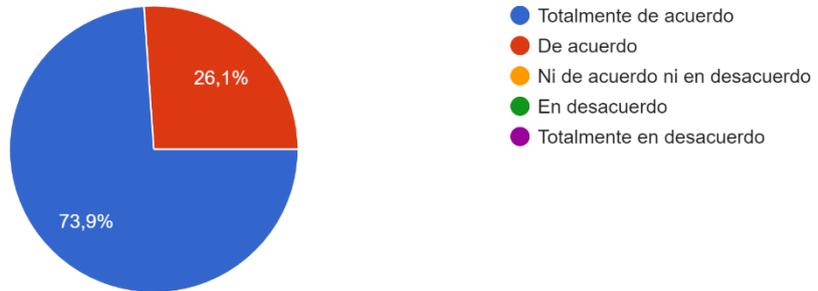


Figura 9. Sistema interconectado con la empresa operadora

De los cuales, el 73,9% se encontraba totalmente de acuerdo en que un sistema interconectado con las empresas operadoras beneficiaría en agilizar los procesos, siendo que el 26,1% se encontraba de acuerdo y se obtuvo un 0% en las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Asimismo, se consultó sobre las capacitaciones recibidas, toda vez que los orientadores reciben atenciones telefónicas, es complejo asistir a las capacitaciones por las diversas plataformas digitales en horario laboral. Por ello, se realizó la siguiente consulta en la encuesta:

¿Consideras que las capacitaciones brindadas de manera presencial son más eficientes que las virtuales?

23 respuestas

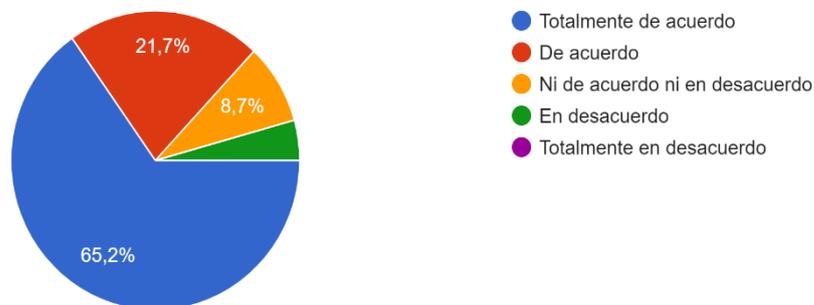


Figura 10. Eficiencia de las capacitaciones presenciales

En la cual, los colaboradores muestran en su mayoría conformidad con las capacitaciones presenciales brindadas. Ante ello, se evaluaría el incremento de capacitaciones presenciales sobre las capacitaciones virtuales.

Paralelamente, se realizó consulta a los colaboradores sobre el dinamismo que se tendrían estas capacitaciones, obteniendo el siguiente resultado:



Figura 11. Dinamismo en las capacitaciones

El 82,6% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en que las capacitaciones presenciales deben ser dinámicas y el 17,4% se encuentra totalmente de acuerdo, sobre ello se puede deducir que los colaboradores prefieren adquirir conocimientos de forma dinámica.

3.2. Modelo de solución propuesto

3.2.1. Primera fase

Minimizar la cantidad de llamadas realizadas por los usuarios que no son atendidos por el área de atención telefónica durante la hora de mayor demanda utilizando la Metodología Six Sigma, teniendo las siguientes etapas de la metodología:

i. Definir

Ante lo declarado en el análisis y determinación del problema, se puede inferir que un cambio en el horario de atención sería beneficioso para satisfacer la demanda que poseen los usuarios en el horario de su refrigerio.

Toda vez que al momento de que la supervisora del canal de atención telefónico de Contacta emite un reporte, advierte sobre las llamadas no atendidas realizadas por los usuarios en el horario de almuerzo.

ii. Medir

En la tabla 1, se observa que cuatro personas toman su almuerzo de 12:00 p.m. a 1:00 p.m., catorce personas lo hacen de 1:00 p.m. a 2:00 p.m., y finalmente, cuatro personas almuerzan de 2:00 p.m. a 3:00 p.m., excluyendo al colaborador que se encuentra en periodo vacacional. En este lapso, se evidencia en el anexo 1, que se registran 105 llamadas no atendidas de un total de 149 entrantes, según lo informado por la supervisora.

iii. Analizar

Se puede conjeturar que un cambio de horario sería necesario si se quiere incrementar la satisfacción del servicio brindado a los usuarios, quienes no son atendidos durante este periodo, específicamente en el horario de 1 p.m. a 2 p.m.

iv. Mejorar

Se ha diseñado el siguiente horario semanal para organizar a los 23 colaboradores para brindar atención a los usuarios enfocándose en la necesidad de ser atendidos durante el horario de mayor demanda según la metodología Customer-Centric del autor (Fader, 2012).

Tabla 4

Distribución de horario desde el mes de noviembre

Horas atención (Lunes - Viernes) 30 de octubre al 03 de noviembre 2023									
8:30 09:30	09:30 10:30	10:30 11:30	11:30 12:30	12:30 01:00	01:00 02:00	02:00 03:00	03:00 04:00	04:00 05:00	05:00 05:30
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	X	A	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X (4:30PM)	
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	A (12:00PM)	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	A	X	X	X
X	X	X	X	X	A	X	X	X	X

Horario (sábado) 04 de noviembre				
9:00 10:00	10:00 11:00	11:00 12:00	12:00 13:00	13:00 14:00
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	X	X	X	X
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X

En la tabla 3 se puede apreciar que se tendrían 16 colaboradores brindando atención en el horario de almuerzo en el cual se tiene mayor demanda de aproximadamente 150 llamadas durante ese intervalo.

Teniendo en cuenta que la meta de cada colaborador es de 40 usuarios atendidos de forma diaria en 8 horas laboradas, se tiene un resultado de 5 usuarios atendidos de forma eficaz en una hora.

v. Controlar

Se tendría que mantener el horario propuesto de forma definitiva con la cantidad de colaboradores que se tiene, asimismo, se podría proponer una reunión con los colaboradores para recolectar sugerencias y coordinar modificaciones que puedan proponer los colaboradores con el cambio de horario propuesto.

3.2.2. Segunda fase

Evaluar el incremento de personal del área de atención telefónica de Contacta para el mejoramiento de atención a usuarios utilizando la Metodología Six Sigma teniendo las siguientes etapas de la metodología:

i. Definir

Según la información recolectada del sistema de atención de usuarios, se cuenta con un 17% de llamadas no tomadas durante el mes de setiembre, pese a que todos los orientadores realizan las jornadas laborales completas. Ante ello, lo que se tiene como objetivo es que la demanda de usuarios sea atendida al 100% para mejorar la atención a clientes mediante la contratación de personal que cubra esta demanda no atendida.

ii. Medir

En la figura 12, se puede observar que se tiene un 17% de llamadas no tomadas y/o atendidas contando con 23 colaboradores atendiendo el canal de

atención telefónica de Contacta y según el cuadro de efectividad de llamadas tomadas, se confirmaría que un incremento del personal sería beneficioso para la organización.

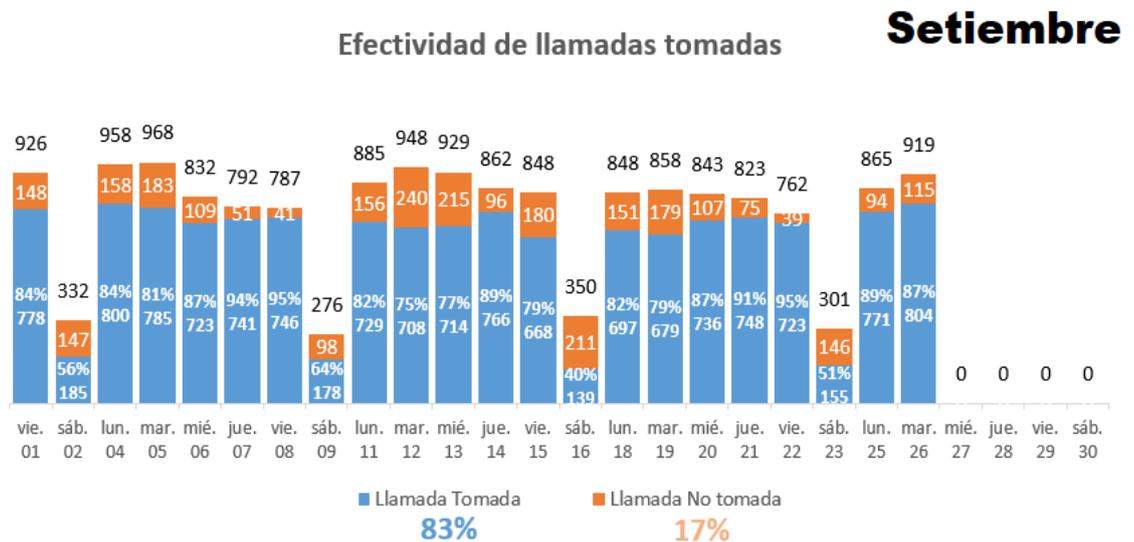


Figura 12. Reporte de efectividad de llamadas del mes de setiembre

iii. Analizar

Tomando en cuenta el reporte de efectividad de llamadas se puede verificar que existe la necesidad de incrementar el personal en el área de atención telefónica de Contacta para mejorar la atención a los usuarios que requieren de la atención de los orientadores, siendo que el 17% de llamadas totales en el periodo significan usuarios que intentaron contactarse con nosotros y no lograron realizarlo.

Asimismo, en la figura 7, se corroboró que 15 colaboradores de un total de 23 consideran que la demanda de llamadas ha aumentado en los últimos meses del 2023, así como en la figura 8 se confirma que al menos 17 personas consideran que sería beneficioso el incremento de personal en el área de atención telefónica de Contacta.

iv. Mejorar

Teniendo en cuenta la necesidad de los usuarios en ser atendidos de forma diaria en la Figura 2 y que ello no pueda ser abarcado por los colaboradores pese a que llegan a su meta diaria, será necesario incluir a 5 colaboradores adicionales para llegar a las metas establecidas en la mayoría de días donde se brindan atención, debido a que, si estos colaboradores llegan a su meta de forma diaria, serían 200 atenciones más por día, cubriendo la mayor demanda de los usuarios. De esta forma, se confirma la necesidad de incremento de personal en el área para mejorar la atención de clientes, lo cual fue respaldado por los colaboradores en la encuesta.

3.2.3. Tercera fase

Determinar la necesidad de un sistema interconectado entre las empresas operadoras y el canal de atención telefónico de Contacta utilizando la Metodología Six Sigma, teniendo las siguientes etapas de la metodología:

i. Definir

Al realizar las consultas a los colaboradores en la encuesta se consultó sobre el tiempo que conlleva realizar una gestión mediante la plataforma “Checa tu Caso”, ello se puede considerar que los colaboradores invierten, en su mayoría un mínimo de 10 minutos en buscar la información del servicio con la empresa operadora para culminar con el reporte, lo cual afecta grandemente a la atención que brindan los orientadores a los usuarios y ello conlleva tiempos de espera a los usuarios que intentan contactarse con el área de atención telefónica.

ii. Medir

En la figura 9, se puede apreciar que todos los colaboradores del área de atención telefónica de Contacta consideran que contar con un sistema interconectado que brinde información de la empresa operadora al momento de brindar orientaciones les ayudaría a agilizar los procesos.

iii. Analizar

Al analizar la problemática, se puede indicar que cuando un usuario se contacta al canal telefónico de Contacta a reportar que no cuenta con servicio de telefonía móvil desde el presente día, el orientador debe descartar los siguientes motivos:

- Suspensión de servicio por deuda, puede que el usuario no se haya percatado que no realizó el último pago de su recibo, motivo por el cual el servicio se encuentre suspendido.
- Suspensión de servicio por uso indebido, puede que el usuario haya recorrido un área cerca de un centro penitenciario y el satélite de telecomunicaciones de uso del servicio haya identificado una llamada realizada por la zona y se realice la suspensión del mismo.
- Corte de servicio por deuda en el anterior operador al que pertenecía.
- Portabilidad no solicitada a otro operador sin autorización del usuario, lo cual puede desconocer el usuario.

Al realizar las consultas y validaciones para descartar estas opciones y atinar a la más indicada, se hace uso de un tiempo considerable de atención. Motivo por el cual hay llamadas que no son atendidas, al contar con un sistema que nos permita ver el estado de un servicio en la empresa operadora agilizaría estos procedimientos y se lograría mejorar la atención del servicio al usuario.

3.2.4. Implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta se realizó para abordar los problemas identificados en la atención al cliente en el área de atención telefónica de Contacta.

Ante la identificación de un alto número de llamadas no atendidas durante el horario de almuerzo se validó una desconexión en la capacidad de atención durante el periodo de mayor demanda, motivo por el cual el cambio de horario

propuesto cubre favorablemente la demanda en este intervalo crítico y mejorar la satisfacción del usuario.

A pesar de contar con 23 colaboradores en la jornada completa, se detectó un porcentaje significativo de llamadas no tomadas, indicando una sobrecarga en el personal existente, la propuesta de incrementar el personal busca mejorar la eficiencia y atender la totalidad de llamadas, garantizando el mejoramiento en la de los usuarios.

Cabe mencionar que el tiempo dedicado a la validación de información con las empresas operadoras afecta la eficiencia en la atención al cliente, por ese motivo se ha determinado la necesidad de un sistema interconectado para agilizar los procesos al obtener información rápidamente, reduciendo así los tiempos de espera para los clientes y mejorando la experiencia obtenida del cliente al interactuar con el servicio de atención telefónica de Contacta.

Se ha realizado el presupuesto tomando en cuenta las propuestas realizadas para el mejoramiento de atención a clientes basado en la metodología Six Sigma del área de ayuda telefónica de Contacta.

3.2.5. Presupuesto

Categoría: Cambio de horario

En el cambio de horario no ha sido necesario inversiones monetarias, puesto que es administrar el personal durante su hora de refrigerio, por lo cual tendrá un costo de S/. 0.00.

Categoría: Contratación de Personal

Se requiere personal el cual tenga el perfil de orientador, asesor o guía, para lo cual se tendrá las siguientes consideraciones.

Salarios y Beneficios:

Salarios mensuales para 5 nuevos colaboradores: S/. 15,000.00

Beneficios y prestaciones: S/. 300.00

Subtotal: S/. 15300.00

Proceso de Selección y Contratación:

Publicación de anuncios de trabajo: S/. 100.00

Proceso de entrevistas: S/. 0.00

Pruebas y evaluaciones: S/. 200.00

Subtotal: S/. 300.00

Infraestructura y Equipamiento:

Espacio de trabajo: S/. 120.00

Equipos de trabajo (computadoras, teléfonos, etc.): S/. 0.00 (ya existente)

Subtotal: S/. 120.00

Gastos Administrativos:

Gastos de oficina: S/. 200.00

Otros gastos administrativos: S/. 120.00

Subtotal: S/. 320.00

Costo Total de Contratación: 16,590.00

Categoría: Sistema interconectado

En el sistema interconectado, es necesaria la coordinación con la Oficina de Tecnologías de Información (OTI), lo cual se encuentra en evaluación, de aprobarse se tendría que realizar ello en primer lugar con la oficina, debido a la complejidad del pedido, de no poderlo hacer dicha oficina, se tendrá que tercerizar la creación del sistema interconectado con una empresa privada.

3.3 Resultados

3.3.1. Evaluación de resultados

Tabla 5

Tabla de evaluación de resultados

Objetivo Propuesto	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Minimizar la cantidad de llamadas realizadas por los usuarios no atendidas	105 llamadas no atendidas de 149 en total, 29% de llamadas atendidas (de 01:00 p.m. a 02:00 p.m.).	55 llamadas no atendidas de 151 en total, 64% de llamadas atendidas (01:00 p.m. a 02:00 p.m.).
Evaluar el incremento de personal para mejorar la atención a clientes	17% de llamadas mensuales no atendidas con 23 colaboradores.	Propuesta de contratación de 5 colaboradores para cubrir con la demanda total.
Determinar la necesidad de sistema interconectado	Tiempo considerable en la validación de información con un mínimo de 10 minutos para una gestión.	Se confirma la necesidad de implementación de un sistema interconectado.
Estrategia consumada	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Cambio de horario propuesto	Cambio de horario propuesto.	Nuevo horario implementado.
Mejorar eficiencia y Atender Totalidad de Llamadas	Incremento de personal propuesto.	Se ha realizado 3 convocatorias en modalidad CAS.
Agilizar Validación de Información con Empresas Operadoras	Necesidad de sistema interconectado identificada.	Evaluación de implementación de un sistema interconectado.

Indicadores de Cambio	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Modificación en el horario de atención de los colaboradores	44 llamadas atendidas de 149 entrantes (01:00 p.m. a 02:00 p.m.).	96 llamadas atendidas de 151 entrantes (01:00 p.m. a 02:00 p.m.).
Incremento de personal	105 llamadas no atendidas durante el almuerzo.	Propuesta de contratación de 5 colaboradores.
Sistema Interconectado	- Validación de información con empresas operadoras.	- Evaluación de implementación de un sistema interconectado.
Recursos Utilizados	Antes de la Implementación	Después de la Implementación
Personal Existente	23 colaboradores. Sistema de atención con limitaciones.	26 colaboradores contratados, dos convocatorias adicionales en evaluación.
Sistema	Método para obtener información sobre la atención de usuarios.	Se podrá usar para próximas mediciones de servicio al cliente.

3.3.2. Resultados obtenidos en la implementación de la propuesta

Primera fase: Minimizar la cantidad de llamadas realizadas por los usuarios que no son atendidos por el área de atención telefónica durante la hora de mayor demanda utilizando la Metodología Six Sigma.

Entre los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología Six Sigma de (Pyzdek & Keller, 2014) se tiene que al contar con 16 trabajadores laborando de 1 p.m. a 2 p.m. se logró 96 usuarios atendidos en ese intervalo de mayor demanda a comparación al actual horario en el cual se atendió a 34 llamadas en el horario de 1 p.m. a 2 p.m.

1	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 05:00 - 06:00	1	0
2	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 06:00 - 07:00	4	0
3	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 07:00 - 08:00	13	0
4	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 08:00 - 09:00	64	2
5	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 09:00 - 10:00	118	3
6	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 10:00 - 11:00	128	2
7	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 11:00 - 12:00	164	10
8	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 12:00 - 13:00	127	7
9	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 13:00 - 14:00	151	65
10	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 14:00 - 15:00	140	47
11	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-18 15:00 - 16:00	45	3

Figura 13. Resultados de llamadas atendidas con el cambio de horario

Entre los resultados obtenidos se tiene un incremento del 50% la cantidad de atenciones realizadas en la hora de mayor demanda de atención a usuarios en el día, con la implementación del cambio de horario propuesto el FonoAyuda del Osiptel se brinda mejoría en la eficiencia en la atención de los usuarios.

Segunda fase: Evaluar el incremento de personal del área de atención a clientes de Contacta para el mejoramiento de atención a usuarios utilizando la Metodología Six Sigma

En el resultado obtenido de la aplicación de la metodología Six Sigma de (Pyzdek & Keller, 2014) específicamente en la evaluación del incremento del personal se recomendó la contratación de 5 nuevos colaboradores para cubrir la mayor demanda de llamadas, lo que contribuiría a cumplir con las metas de atención diaria y brindar una mejor calidad de servicio.

Al respecto, se consideró la propuesta y se emitió tres puestos de orientador, como se puede visualizar en el portal de las convocatorias vigentes, las cuales son el N° 105-2023, N° 103-2023 y N° 091-2023.

Tercera fase: Determinar la necesidad de un sistema interconectado entre las empresas operadoras y el área de atención telefónica de Contacta utilizando la Metodología Six Sigma

En relación al análisis realizado utilizando la metodología Six Sigma de (Pyzdek & Keller, 2014) sobre la implementación de un sistema interconectado con empresas operadoras, se obtuvo que su implementación agilizaría los procesos de atención, debido a que permitiría a los colaboradores el ver el estado de un servicio en el sistema de la empresa operadora, lo cual reducirían el tiempo dedicado a buscar información, mejorando así la productividad de los orientadores.

Al respecto, al ser propuesto, se tendría que realizar las coordinaciones con el área de OTI del Osiptel, de no ser posible mediante ellos, se tendría que realizar un contrato para la creación de ello, motivo por el cual sería una propuesta para ser realizada a largo plazo.

3.3.3. Beneficios para la organización y los usuarios

Beneficios para la organización

- La implementación de un nuevo horario y el incremento de personal han aumentado la capacidad de respuesta durante los períodos de alta demanda, mejorando la eficiencia.
- El aumento de personal permite cumplir con las metas de atención diaria, asegurando que todas las llamadas sean atendidas y proporcionando un servicio más completo.
- La introducción de un sistema interconectado agiliza la validación de información con las empresas operadoras, optimizando los procesos y reduciendo los tiempos de espera.

- La propuesta de mantener reuniones para recolectar sugerencias y coordinar modificaciones demuestra una atención a las necesidades y opiniones del personal, contribuyendo a la satisfacción y compromiso laboral.

Beneficios para los clientes

- La reorganización de horarios garantiza una mayor accesibilidad durante el almuerzo, atendiendo a más usuarios y mejorando la satisfacción del servicio.
- La implementación de un sistema interconectado reduce los tiempos de espera al obtener información rápidamente, mejorando la experiencia del usuario al interactuar con el servicio.
- El cumplimiento de metas diarias y la mejora en la eficiencia aseguran una atención más integral, cubriendo la totalidad de llamadas y resolviendo problemas de manera más rápida y efectiva.
- Atenciones con menos periodos de espera al contar con información directa de las empresas operadoras.

CONCLUSIONES

Se propuso mejoras en el área de ayuda telefónica de Contacta mediante la Metodología Six Sigma lográndose optimizar la eficiencia en la atención de clientes y elevar la calidad del servicio al cliente, asegurando así una atención más efectiva y satisfactoria.

Se determinó que para minimizar la cantidad de llamadas no atendidas durante la hora de mayor demanda fue necesario realizar un cambio en el horario de atención, lográndose contar con 16 colaboradores brindando atención durante ese período de alta demanda según la figura 13, lo que logró el 64% de atención de la demanda total superando el 29% de llamadas que se tenía en ese periodo.

Se realizó la evaluación del incremento de personal y como resultado del análisis de la efectividad en la toma de llamadas se confirmó la necesidad de aumentar el personal según se observa en la figura 12, esto implicó el proponer el incremento de personal en 5 colaboradores para cumplir con las metas establecidas en la mayoría de los días, se logró la emisión de 3 puestos para el incremento de personal.

Para determinar la necesidad de un sistema interconectado con las empresas operadoras se realizó una encuesta la cual reveló que la mayoría de los colaboradores invierten un tiempo considerable en buscar información sobre los servicios de las empresas operadoras para culminar los reportes, motivo por el cual la implementación de un sistema interconectado agilizaría estos procedimientos, reduciendo el tiempo dedicado a buscar información y mejorando la productividad de los orientadores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar de manera proactiva las propuestas realizadas mediante la Metodología Six Sigma en el área de ayuda telefónica de Contacta, esto incluye la capacitación continua del personal, el monitoreo constante de procesos para garantizar la efectividad y satisfacción al cliente a lo largo del tiempo.

Se recomienda que la institución continúe recopilando datos sobre la demanda de usuarios, tiempos de respuesta, eficiencia en la toma de llamadas y otros indicadores clave, esta información puede ser valiosa para las decisiones futuras que busquen la atención al cliente y la evaluación de mejoras implementadas.

Se sugiere que se realice dos evaluaciones de forma mensual de los horarios de atención para garantizar que se estén satisfaciendo las necesidades cambiantes de los usuarios, a medida que la demanda fluctúe, es importante adaptar los horarios y el personal en consecuencia. Del mismo modo, se recomienda que se debe realizar un análisis de la carga de trabajo de los colaboradores para determinar si se necesitan más recursos en ciertos momentos del día o del año, esto podría implicar la contratación temporal de personal durante los periodos de alta demanda.

Por último, se recomienda la inversión en tecnología para contar con un sistema interconectado entre las empresas operadoras Claro, Movistar, Entel, Bitel, DirecTV, WIN y WOW que permita tomar decisiones más informadas y personalizar la experiencia del usuario durante la atención. Es importante una comunicación efectiva entre los colaboradores y los equipos de supervisión para que los problemas y sugerencias se aborden de manera oportuna y eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Zavala , T., & Moreno Preciado , N. (2022). *Modelo de gestión de compras y abastecimiento de repuestos y suministros generales para incrementar el nivel de servicio del cliente interno en la empresa DANPER Trujillo S.A.C. -* [Tesis de grado- Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/10223>
- Alva Leon, L. A., & Goicochea Paredes, F. D. (2022). *Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la mejora continua para incrementar la productividad en la empresa de calzados G'Mapiel de la ciudad de Trujillo, 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/11537/33561>
- Castillo Alzamora, L. V. (2018). *Modelo SERVQUAL de la Calidad de servicio y la satisfacción del Usuario Externo en el Centro de Rehabilitación en Sustancias Psicoactivas del Hospital Hermilio Valdizán, Lima - 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31268>
- Da Silva, D. (2021). Diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente. *Web Content & SEO Associate*, 1.
- Estupiñan Torres, J. G., Salvador Guzmán, V., & Gómez, G. A. (2022). *Propuesta de mejora al proceso administrativo en la atención de pacientes de consulta externa en una institución de alta complejidad.* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10882/12364>
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.* Wharton Executive Essentials.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (1986). *The goal: A process of ongoing improvement.* North River Press.

- Gómez Bayona, L. T., & Uribe Piedrahita, J. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Revista Espacios*, 37(25), 11.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hubspot. (04 de Abril de 2023). *Atención al Cliente, elementos clave e importancia*. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-atencion-al-cliente>
- Ochoa Seijas, V. A., & Villegas Flores, L. K. (2021). *Cuellos de Botella y Productividad de la Asociación AIMP, distrito Padre Abad, provincia Padre Abad, región Ucayali 2021* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74198>
- Perez Ardela, K. B. (2020). *La Atención al Cliente y su Influencia en la Satisfacción de Compra en la Tienda Ripley C.C. La Rambla, Breña, 2019* [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1015>
- Pierre Eiglier, E. L. (1989). *Servucción en el Marketing de Servicios*. McGraw-Hill.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). *The Six Sigma handbook*. McGraw-Hill Education.
- Triviño Muñiz, M. D. (2023). *Aplicación de minería de procesos para el descubrimiento de cuellos de botella en la fabricación de conservas de atún* [Tesis de grado-Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio institucional. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5531>
- Villa Casal, J. P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Profit.
- Villanueva Urrutia, M. A. (2018). *Análisis de los cuellos de botella de una fundición de cobre: proceso de fusión* [Tesis de grado-Universidad Andres Bello]. repositorio institucional. <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/6168>

Zhang , Y., Zhao, X., & Zhao, Y. (2019). Enhancing customer experience management in telecommunications services. *Industrial Management & Data Systems*, 119(5), 1055-1072.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2018-0717>

ANEXOS

Anexo 1. Necesidad identificada y reportada por la supervisora

Estimados, como pueden observar el día de Hoy del total de llamadas de 1:00 pm a 2:00 pm se han perdido 105 llamadas de 149.

10	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 12:00 - 13:00	127	23
11	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 13:00 - 14:00	149	105
12	atencion_consultas_telefonicas	2023-10-20 14:00 - 15:00	40	30

Anexo 2. Encuesta realizada a los trabajadores de Contacta

ENCUESTA PARA DETERMINAR UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES BASADO EN LA METODOLOGÍA SIX SIGMA DEL AREA DE AYUDA TELEFÓNICA DE CONTACTA 2023

Estimado/a colaborador, la investigación realizada por la bachiller Daniela Celeste Justo Geri de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, busca conocer, analizar y evaluar una propuesta de mejora en la atención de clientes. Por favor, rellene la siguiente encuesta, los datos de esta serán usadas con fines netamente académicos para optar por el título de Licenciada en Administración. Tanto su contenido como sus resultados serán tratados con la máxima confidencialidad.

Edad: _____ Sexo: Femenino/Masculino

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente En desacuerdo

Preguntas	1	2	3	4	5
¿Se han incrementado el número de llamadas en los últimos meses?					
¿Sientes que en los últimos meses se han atendido todas las llamadas que ingresan en el canal de atención telefónico?					
¿El horario de los refrigerios de todos los colaboradores está acordé con el cumplimiento de las metas establecidas?					
¿Consideras que un cambio en el horario de los refrigerios sería beneficioso para la atención de clientes?					
¿Consideras que las capacitaciones brindadas de manera presencial son más eficientes que las virtuales?					
¿Consideras que cuentas con la suficiente información del servicio del cliente para brindar una rápida atención?					
¿Crees que un sistema interconectado a la información de la empresa operadora te ayudaría a agilizar los procesos?					
¿Demoras más de 10 minutos en gestionar un problema de telecomunicaciones reportada por un usuario por falta de información del mismo?					
¿Crees que un sistema interconectado a la información de la empresa operadora te ayudaría a agilizar los procesos?					
¿Consideras que sería una buena alternativa el incremento de personal en tu área?					