



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“PROYECTO DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA UN CALL CENTER EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIAL

AUTORAS:

LORENA ROSA NAVARRETE VARGAS

MIRIAM PATRICIA NOVILLO SAMANIEGO

TUTOR:

Msc. RODOLFO MURRIETA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2013 – 2014

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por las ideas y hechos expresadas en este proyecto de investigación, corresponden exclusivamente a las autoras, el patrimonio intelectual del mismo a la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Lorena Navarrete Vargas

Miriam Novillo Samaniego

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi familia que gracias a su apoyo incondicional pude terminar mi carrera.

A mis padres y hermanos por su confianza y aporte para cumplir mis metas propuestas.

A mi padre que en paz descanse y que me ve desde el cielo.

A mi madre que con sus sabios consejos me supo aconsejar y guiar en todo momento, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder la fe nunca.

A mis hermanos por creer en mí y apoyarme en todo momento.

A mi esposo, que gracias a su apoyo, dedicación y amor incondicional estuvo a mi lado en todo momento y supo motivarme para culminar con éxito esta meta.

Con amor y respecto infinito.

Lorena Navarrete Vargas

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación, a Dios por haberme permitido llegar con salud hasta la culminación de mis estudios universitarios, y lograr mis objetivos.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por sus consejos, valores, por motivarme a ser mejor cada día, por mi educación; tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo y amor...Mil gracias.

A mi hija, que es mi motivante día a día, por la que me esfuerzo para ser mejor, por su ternura y dulzura que llena mis días.

A mi Esposo, por su amor, paciencia y comprensión. Gracias y,

A mis hermanos por el apoyo incondicional.

Con amor infinito.

Miriam Novillo Samaniego

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer el presente proyecto primeramente a Dios por bendecirnos cada paso que hemos dado para culminar este proyecto.

A nuestros padres por ser nuestros guías y darnos sus sabios consejos.

A nuestro tutor Msc. Rodolfo Murrieta Nuemane por habernos guiado y ayudado en la elaboración del presente proyecto de investigación.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por habernos abierto las puertas para lograr y cumplir este sueño.

Finalmente nuestro eterno agradecimiento a todas las personas que con sus conocimientos, consejos y guía, han contribuido y nos ayudaron para culminar una etapa más de nuestras vidas profesionales.

Lorena Navarrete Vargas

Miriam Novillo Samaniego

No.	ÌNDICE GENERAL	PÀGINAS
	Pàginas Preliminares	
	Portada	I
	Pàgina de Propiedad	II
	Dedicatoria	III
	Dedicatoria	IV
	Agradecimientos	V
	Ìndice General	VI
	Ìndice de Tablas	IX
	Ìndice de Figuras	X
	Ìndice de Gràficos	X
	Ìndice de Anexos	X
	Resumen	1
	CAPÌTULO 1	3
	Introducci3n	3
1.1.	Diseño de la Investigaci3n	3
1.1.1	Tema	3
1.2.	Diagn3stico	3
1.3.	Definici3n del Problema de Investigaci3n	4
1.4.	Formulaci3n del problema	4
1.5	Justificaci3n	5
1.6.	Objetivos	6
1.6.1.	Objetivo General	6
1.6.2	Objetivos Específicos	6
1.7.	Intencionalidad de la Investigaci3n	7
1.8.	Delimitaci3n y Alcance de la Investigaci3n	7
	CAPÌTULO 2	8
2.1.	MARCO TE3RICO	8
2.1.1.	Estado del Conocimiento	8
2.2.	Fundamentaci3n Te3rica	11
2.2.1.	Marco Te3rico	11
2.2.1.1.	Cuadro de Mando Integral	11
2.2.1.1.1	Indicadores	12
2.2.1.1.2.	Característica de los Indicadores	12
2.2.1.1.3.	Importancia de los Indicadores de gesti3n	14
2.2.2.2	Marco Conceptual	17
2.2.2.1.	Indicadores de gesti3n Seg3n algunos Autores	17
2.2.2.2.	Marco Conceptual enfocado al Proyecto	17
2.2.3.	Marco Legal	23
2.2.4.	Marco Demogràfico	25
2.2.4.1.	Poblaci3n Econ3micamente Activa	26
2.2.4.2.	Uso de Tecnología de Informaci3n y Comunicaci3n	27
2.2.5.	Marco Geogràfico	28

2.2.6.	Hipótesis	29
2.2.6.1	Variables (Dependientes e Independientes)	30
	CAPITULO 3	31
	METODOLOGIA	31
3.1	Tipo de Investigación	31
	a. Enfoque Descriptivo	32
	b. Enfoque Correlacional	32
3.2.	Población y Muestreo	32
3.2.1.	Población	32
3.2.2	Muestreo	33
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	34
3.3.1.	Técnica de Encuestas	34
3.3.2.	Validación de Instrumentos	38
3.4.	Aplicación de instrumentos	39
3.4.1.	Levantamiento de la información	38
3.4.2	Procesamiento de datos	39
3.5.	Recursos	39
3.5.1	Instrumentales	39
	a. Humanos	39
	b. Materiales	39
	c. Malla de Presupuesto	40
	d. Cronograma de Actividades	41
	e. Resultados esperados	42
	f. Factibilidad del Proyecto	42
3.6.	Análisis de Resultados de encuestas	43
	CAPÍTULO 4	53
	LA PROPUESTA	53
	DATOS INFORMATIVOS	53
4.1	TITULO	53
4.2	Justificación de la Propuesta	53
4.3	Descripción de la propuesta	55
4.4	Desarrollo de la Propuesta	55
4.4.1	Diseño de Indicadores de Gestión	58
4.4.1.1	Eficiencia o de gestión	58
4.4.1.1.1	Nivel de Servicio	58
4.4.1.1.2	Nivel de Abandono de llamada	59
4.4.1.1.3	Adherencia al Turno	59
4.4.1.1.4	Ausentismo Por Horas	61
4.4.1.1.5	Ocupación	62
4.4.1.2	Eficacia o de Logro	62
4.4.1.2.1.	Tiempo Promedio de Llamadas	62
4.4.1.2.2	Llamadas por horas	63

4.4.1.3	Calidad	64
4.4.1.3.1	Monitoreo de Calidad	65
4.4.1.3.2	Formato Porcentaje de Rotación	66
4.4.2	Proceso de Indicadores de Gestión	67
4.4.3	Antecedentes de las Empresas de Seguros	69
4.5	Objetivo General de la Propuesta	81
4.6	Análisis FODA	82
4.7	Manual de Procedimiento	84
4.8	Recursos necesarios para el Call Center	91
4.9	Recomendaciones para el Call Center	91
4.10	Diagrama Causa-Efecto	91
4.11.	Responsabilidad Social	92
4.12	Estudio Financiero	93
4.13	Inversión para el diseño de Indicadores en empresas de Seguros	95
4.14	Detalle de Ingresos	96
4.15	Conclusiones	97
4.16	Recomendaciones	99
4.17	Bibliografía	100
4.18	Páginas Electrónicas	101
	Anexo	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No.		PÁGINAS
1	Fórmula de Indicadores	20
2	variables (Dependientes e Independientes)	34
3	Malla de Presupuesto	43
4	Cronograma de Actividades	44
5	Factores Determinantes para tratar a un Cliente	46
6	Fallas que incurren el personal de Call Center	47
7	Trato con Cliente	48
8	Diseño de Indicadores de Gestión para mejorar la calidad	49
9	Capacitación del personal para mejorar la calidad	50
10	Causas o Motivos para que un cliente se cambie a la competencia	51
11	Trato hacia el Cliente	52
12	Tipo de Seguros	53
13	Satisfacción al Cliente	54
14	Importancia de los Indicadores	55
15	Indicadores de Gestión	59
17	Nivel de Servicio	61
18	Abandono de Llamadas	62
19	Rangos de Medición de Adherencia	63
20	Adherencia al turno	64
21	Nivel de Ausentismo	64
22	Ocupación	65
23	Promedio de Llamadas	66
24	Llamadas por Horas	66
25	Monitoreo de Calidad	68
26	Rotación de Personal	70
27	Detalle de costos del Diseño de Indicadores de Gestión	96

FIGURAS No.	ÍNDICE DE FIGURAS	PÀGINAS
1	Imagen de Diadema	18
2	Imagen de Call Center	19
3	Croquis Sector del Proyecto	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS No.		PÀGINAS
1	Porcentaje de Población	31
2	Uso de Tecnología	32
3	Factores Determinantes para tratar un Cliente	46
4	Fallas que Incurren el personal de Call center	47
5	Trato con el cliente	48
6	Diseño de Indicadores de Gestión para mejorar la calidad	49
7	Capacitación del Personal	50
8	Causas o Motivos para que un Cliente se cambie a la Competencia	51
9	Trato con Clientes	52
10	Tipo de Seguros	53
11	Satisfacción al Cliente	54
12	Importancia de los Indicadores de Gestión	55
13	Proceso de los Indicadores de Gestión	71
14	Diagrama Causa-Efecto	93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.		PÀGINAS
1	Formato de Encuestas	104

RESUMEN

Debido al gran nivel de competencia que existe entre las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil y a las exigencias de un mundo globalizado y competitivo, es importante adquirir nuevas herramientas que permitan el uso adecuado de los recursos disponibles, incorporando controles y evaluaciones a los ejecutivos del área de Servicios al Cliente, en un Call Center, con la finalidad de hacerla más funcional y eficiente tanto para la empresa como para sus clientes reales y potenciales.

Los indicadores de gestión representan un valioso instrumento que servirán como guía para lograr óptimos resultados al incluirlos en el área de Servicio al Cliente.

La ejecución de este proyecto es importante porque brindará la oportunidad de investigar, analizar y diseñar indicadores de gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente, en empresas de seguros de la ciudad de Guayaquil.

Para llevar a cabo este propósito, el proyecto estará constituido por cuatro capítulos:

- El primer capítulo indica la definición y formulación del problema, justificación, objetivos (general y específico) e intencionalidad del proyecto.
- El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico de la investigación, la misma que estará constituido por conceptos, características, importancia,

Fundamentación teórica, hipótesis, variables (dependientes e independientes) e indicadores.

- El tercer capítulo implica la metodología de la investigación, la misma que incluye la tipología y diseño, así como los métodos y técnicas aplicables, la definición del universo muestral y la correspondiente muestra representativa del conjunto de clientes internos y externos de la compañía.
- La encuesta nos ayudará a determinar hallazgos que permitirán elaborar el informe técnico final.
- El cuarto capítulo constituye el informe técnico final y está compuesto por el desarrollo de la propuesta, conclusiones, recomendaciones las mismas que se esperan, sirvan para mejorar la calidad y la atención en el Servicio al Cliente.
- Finalizado el proceso de diseño de indicadores de gestión queda la importante misión de establecer la implementación de los mismos en el Call Center de la compañía de Seguros que hemos utilizado como base en el presente trabajo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 TEMA

“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA UN CALL CENTER EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1.2 DIAGNÓSTICO

Las empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil, en su gran mayoría, mantienen la atención al cliente sin ningún parámetro de medición, que les permita tomar decisiones acertadas en cuanto a la satisfacción de sus clientes y la productividad de su personal. Sin que se pueda aprovechar las herramientas como son “Los indicadores de gestión”, que se clasifican en:

- a. Calidad de servicio
- b. Eficacia o de logro
- c. Eficiencia o de gestión

Para llevar a cabo los indicadores se diseñarán los siguientes elementos de medición:

- Porcentaje de Rotación
- Nivel de servicio
- Porcentaje de abandono de llamadas
- Ausentismo por horas
- Tiempo promedio de llamadas
- Llamadas por horas
- Ocupación
- Monitoreo

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las empresas de seguros de Guayaquil, necesitan medir cualitativa y cuantitativamente las actividades que se realizan en el área de Servicio al Cliente; además, evaluar los cambios del mercado y el comportamiento de sus potenciales clientes y competidores.

Por ello, es importante desarrollar técnicas que permitan evaluar la gestión del personal que atiende o toma contacto con los clientes en primera instancia.

En respuesta a esta problemática se debe diseñar indicadores de gestión para el área de Servicio al Cliente en las empresas de seguros de Guayaquil, ya que estos son una herramienta importante para medir la calidad de la relación entre la empresa y el cliente.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la necesidad de realizar un diseño de Indicadores de Gestión en un Call Center del área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros de Guayaquil?

El Call Center del área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil, debe contar con mecanismos de análisis de las actividades desempeñadas a diario, para mejorar la atención que se brindan a los clientes y así poder tomar decisiones y mejorar la calidad del Servicio.

Hoy en día en gran parte de las empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil, requieren que sus Call Center apliquen Indicadores de Gestión, que permitan realizar funciones tales como seguimiento, medición, análisis y obtención de mejoras en los procesos que se ejecutan, condicionados a nuevas estructuras de administración empresarial.

La propuesta del Diseño de los Indicadores de Gestión se hará de manera objetiva, con la finalidad de lograr los objetivos planteados que se expresa en:

- Rapidez en la atención al cliente por medio del Call Center.
- Disminución del tiempo muerto por cada asesor, a través de monitoreo en línea.
- Mejora la eficiencia y eficacia en el servicio.
- Mejora la productividad del área

1.5 JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño tiene como finalidad el llegar al mejoramiento continuo, lo que permite identificar, procesar, analizar, controlar y medir la eficiencia de las actividades que se llevan a cabo, aportando mayor transparencia en los procesos establecidos en el área:

- 1 Elaborar un Diseño de Indicadores de Gestión que permita medir la productividad del personal, controlar y evaluar mediante varios componentes como: Niveles de Servicios y Productividad del Área.
- 2 Se destacará la importancia que ejercen los Indicadores de Gestión en un mercado competitivo por medio de técnicas de evaluación.
- 3 Modelos de herramientas básicas para la implementación, ejecución y evaluación de Indicadores de Gestión para un Call Center en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil.
- 4 Estructuración de los Indicadores de medición, teniendo como objetivo optimizar el Nivel del Servicio, aprovechar las herramientas para lograr la satisfacción en los reclamos presentados por clientes internos y externos.

- 5 Desarrollar estrategias que permitan evitar que los clientes rompan vínculos con la empresa, por una mala calidad en el servicio ofrecido, procurando que el cliente bien atendido será nuestra mejor carta de presentación.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar Indicadores de Gestión para medir y controlar el desempeño del área de Servicio al Cliente de un Call Center en una empresa de Seguros de la Ciudad de Guayaquil que permita a sus directivos evaluar y tomar los correctivos de caso.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de un Call Center en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil, en cuanto a mecanismos para la medición de Indicadores de Gestión.
2. Diseñar Indicadores de Gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros de Guayaquil, los cuales permite medir el Nivel de Servicio, de Eficacia y de Eficiencia.
3. Demostrar que la calidad en el Servicio mejorará al diseñar Indicadores de Gestión para el área de Servicio al Cliente de un Call Center en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil.

1.7 INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño de Indicadores de Gestión para un Call Center del área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de determinar el éxito de la organización para evaluar el desempeño y resultados mediante lo siguiente:

- ✓ El ahorro de tiempo en la realización de la gestión de cada asesor del área de Servicio al Cliente, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por el departamento.

- ✓ Mejorar y maximizar la calidad y efectividad en el Servicio, por medio de constantes monitoreo en el área.

1.8 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación estudiará la necesidad de mantener un Diseño Indicadores de Gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente en las empresas de seguros en la Ciudad de Guayaquil.

Los Indicadores de Gestión se limitarán al área de Servicio al Cliente de la empresa, el tiempo de ejecución del proyecto fue de seis meses y como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

En relación a los Indicadores de Gestión existen diversos autores que han contribuido sobre el tema, aunque existen diferentes criterios en sus aportes. Comenzaremos con el enfoque de lo que es un diseño de indicadores de gestión.

Una primera opinión indica que un diseño de Indicadores de Gestión, se puede interpretar como:

“ La relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas, estos valores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.”¹

De esta manera, el diseño de un indicador de gestión nace de las necesidades de cambio que tienen las empresas para satisfacer a sus clientes.

¹ Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2000), en su libro Indicadores de Gestión “Herramientas para lograr la competitividad”, revisado el 01/09/2012.

“Los Indicadores de Gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los Indicadores de Gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”².

Para ambas referencias, los Indicadores de Gestión son herramientas que se utilizan para optimizar la calidad en el Servicio y mejorar el desempeño de cada funcionario en una empresa u organización.

Para nuestro proyecto, ambos criterios son concordantes, ya que para el éxito de toda empresa de seguros es indispensable mantener medidas necesarias en su Call Center y a través de los Indicadores de Gestión pueden optimizar la calidad en el Servicio.

Se realizó una revisión bibliográfica de trabajos relacionados con el presente proyecto de investigación, encontrándose 4 libros, 1 artículo y de acuerdo a lo expresado se concluye:

Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2000), realizó una investigación para determinar la metodología general para el establecimiento de los Indicadores de Gestión, orientada a la satisfacción de las necesidades de la organización (incluyendo la satisfacción al cliente externo), con su tema Indicadores de Gestión “Herramientas para lograr la competitividad”, proponiendo algunas ideas sobre el tema con el propósito de presentar la manera más sencilla posible de los indicadores de gestión, mediante la aplicación de herramientas para llevar a cabo su gestión, aplicando la metodología descriptiva, para el establecimiento de los indicadores de gestión, concluyendo con su aporte para el

² Revista Digital De Gerencia, en <http://www.degerencia.com>, revisado el 20/09/2012.

presente proyecto que los indicadores de gestión son ante todo información, agregan valor y no son solo datos.

Salgueiro Anabitarte, Amado (2001), realizó una investigación analítica sobre los Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, en su libro aporta que los indicadores gestión sirven como medio para que los empresarios puedan mantener la correcta marcha en sus empresas, y que los distintos departamentos o áreas de la compañía vayan en la dirección indicada, también indica el autor que los Indicadores de Gestión permiten controlar la evolución de la compañía de un departamento o de un área en particular.

Rincón Bermúdez, Rafael D. (2008) en su libro “Los indicadores de Gestión Organizacional, una Guía para su definición”, nos indica de manera descriptiva que "Tradicionalmente, la evaluación del desempeño y el control en las empresas se realizaba sólo con base en informes financieros

A finales de los 80s, la internacionalización de los mercados hizo que países como Colombia se enfrentaran a la dura realidad de poseer organizaciones poco productivas, poco dinámicas, y en su gran mayoría obsoletas, administrativa y tecnológicamente, temerosas de realizar nuevas inversiones y sin capacidad para reaccionar, frágiles financieramente y poco competitivas".

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000), en su libro **Gestión “CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)”**, aporta con sus conocimientos mediante una investigación descriptiva la cual nos indica que las mediciones son importantes también nos comentan que si no se pueden medirlos no puedes gestionarlos, también nos indican que el Cuadro de mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión, que puede canalizar las habilidades y

conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Drucker, Peter F., también aporta al presente proyecto en la construcción del marco teórico indicando que existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de las organizaciones como son las mediciones.

Pérez Jaramillo, Carlos M., en su artículo Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, realizó una investigación descriptiva la cual indica que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada, con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

También indica el autor en su artículo que concluyendo con su aporte para el presente proyecto de investigación que los indicadores de gestión permiten obtener beneficios como el mejoramiento en la calidad, alta productividad, estandarización y competitividad en un futuro, de esta manera el autor aporta con sus ideas para el presente proyecto de investigación.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Marco teórico

2.2.1.1. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) (Balanced Scorecard – BSC, término inglés), creado por Robert Kaplan y David Norton como parte de un artículo del “Harvard Business Review”, y en base en un estudio realizado por una empresa de tecnología en 1992, es un sistema de administración que va más allá del enfoque financiero de una empresa donde normalmente los gerentes acostumbran evaluar la gestión de una empresa.

- Formular una estrategia consistente y clara
- Comunicar la estrategia en toda la organización.
- Coordinar los objetivos entre todas las unidades de la organización.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y de presupuesto.
- Identificar y coordinar las iniciativas.
- Medir de manera sistemática, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.2.1.1.1 Indicadores

La elaboración de los Indicadores de Gestión principalmente se origina de cuatro etapas:

- ❖ Que se requiere medir
- ❖ Selección del indicador
- ❖ Diseño del indicador y su formulación
- ❖ Definición de las variables

2.2.1.1.2. Característica de los Indicadores de Gestión

Deben de cumplir con requisitos y elementos para apoyar la gestión y poder conseguir objetivos, estas características son:

1) Medibles

Toda información debe ser cuantificable, clara, consistente, agregable y comparable de acuerdo a una cifra medida en diferentes y anteriores periodos de tiempo.

2) Alcanzables

Es una herramienta que permite establecer procesos con el fin de lograr la satisfacción del cliente y el acceso rápido al mercado, además nos permiten evaluar si los resultados que obtenemos son acordes a lo que planeamos, si no lo son, nos ayudan a identificar las principales fallas, oportunidades de mejora o deficiencias en procedimientos y personal.

3) Estar alineados

Todo indicador debe procurar estar asociado a procesos importantes o críticos al objetivo a medir, ser rentables; y la fuente de real de información.

4) Involucrar al personal

Como base los indicadores, se pueden tener metas claras para revisar cumplimientos de los funcionarios del área.

5) Establecer planes de acción

Nos ayudan a detectar problemas operativos y a implementar acciones correctivas oportunamente, también para identificar oportunidades de reducción de gastos y aumento de eficiencia, con ellos también podemos medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a tiempos de cumplimiento y costos operativos.

2.2.1.1.3. Importancia de los Indicadores de Gestión

Debido a la gran competencia que existe en la ciudad de Guayaquil, las empresas de seguros cada día buscan mejorar su Servicio a través de herramientas que permitan obtener mayor agilidad en la información brindada, por esta razón, la importancia de establecer Indicadores de Gestión que nos ayuden a evaluar el desempeño del personal para mejorar la Calidad y Satisfacción al Cliente.

El objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal del Servicio al Cliente lleva a cabo sus funciones, estos parámetros nos sirven para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Los Indicadores son importantes porque miden la situación y condición de la empresa y es un instrumento importante para el seguimiento y evaluación del área al cual se desea medir para optimizar los resultados planeados.

Tabla # 1 Fórmulas de Indicadores de Gestión

Indicador	Objetivo	Periodo	Fórmula	
Porcentaje de Rotación	Establecer la relación porcentual de ingresos y egresos de personal.	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de Egresos (De Personal)}}{\text{Plantilla Inicial}}$	%
Nivel de Servicio	Porcentaje llamadas contestadas antes de un tiempo específico	Mensual	$\frac{\text{Llamadas atendidas antes de (X) segundos}}{\text{Llamadas atendidas}}$	%
% Abandono llamadas (Inbound)	Porcentaje en que el cliente abandona la llamada y que no logran ser atendidas por un Ejecutivo	Mensual	$\frac{\text{Llamadas abandonadas} * 100}{\text{Llamadas contestadas}}$	%
Ausentismo por horas	Mide las ausencias justificadas de los empleados a su trabajo	Mensual	$\frac{\text{Total horas de ausencia}}{\text{Total horas de conexión planificadas}}$	%
Tiempo Promedio de llamadas	Tiempo promedio llamadas (Inbound – outbound)	Mensual	$\frac{(\text{Tiempo conversación} + \text{Tiempo actividades relacionadas con la llamada})}{\text{No. De llamadas contestadas}}$	%
Llamadas por horas	Promedio llamadas contestadas o realizadas en 1 hora	Mensual	$\frac{\text{No. Llamadas contestadas}}{\text{No. De horas dentro del periodo de medición}}$	%
Ocupación	% ocupación del asesor	Mensual	$\frac{(\text{Total tiempo conversación} + \text{Tiempo en trabajo}) * 100}{\text{Tiempo firmado}}$	%

Fuente: Tomado de gestión de Call Center

A continuación se detallan algunos términos con respecto a la formulación de indicadores:

✓ **Porcentaje de Rotación (De personal)**

- **Cantidad de Egresos.-** Son todos los egresos que ocurrieron durante el mes, tanto renuncias como despidos y finalizaciones de contratos.

- **Plantilla Inicial.-** Es la cantidad de personal contratado que se tenía el 1er día del mes en cuestión.

✓ **Ausentismo por horas**

- **Total Horas de Ausencia.-** Es la sumatoria de todas las horas de inasistencias en el equipo de trabajo.

- **Total Horas de conexión planificadas.-** Es la sumatoria de todas las horas de conexión que se tienen planificadas para un período específico.

2.2.2. Marco Conceptual

2.2.2.1. Indicador de Gestión Según Algunos Autores:

“Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos”³.

“Un indicador es un punto, es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”⁴.

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía”⁵.

2.2.2.2. Marco Conceptual Enfocado al Proyecto

Un Diseño de Indicadores de Gestión, sirve para optimizar el tiempo, mejorar la atención en el área de Servicio al Cliente y permite medir cambios en un Call Center de empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil, lo cual podemos conceptualizar algunas categorías:

³ Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2007), en libro Indicadores de Gestión “Herramientas para lograr la competitividad”, revisado el 20/09/2012.

⁴ Enrique Benjamín, Franklin (2007), en libro Indicadores de Gestión, revisado el 21/09/2012.

⁵ Pérez Jaramillo Carlos M., en <http://www.escuelagobierno.org/>, revisado el 22/09/2012.

Servicio: Es el esfuerzo de la aplicación de los recursos mecánicos o humanos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un acto, un desempeño que no es posible poseer físicamente.

Cliente: Es la persona, empresa u organización que obtiene o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es la causa principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Servicio al Cliente: Es el vínculo entre los clientes y la empresa que ofrecen un servicio y constituye un elemento primordial para el éxito o fracaso de muchas empresas.

Gestión: Es la capacidad que tiene una empresa para determinar, obtener y reparar sus propósitos, con el correcto uso de los medios disponibles.

Seguro: Es un contrato bilateral en la que una parte el asegurado se le exige una prima determinada y la otra parte el asegurador se obliga a asumir un riesgo. El seguro es un instrumento monetario que tiene como finalidad disminuir las necesidades económicas de una persona al producirse un hecho fortuito que afecte su vida o su salud.

Diseño: Se refiere a un bosquejo, proyecto o resumen que se realiza ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de definir la producción de algo.

Calidad: Se refiere a la agrupación total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales, los productos y los servicios cumplirán las necesidades de los clientes.

Satisfacción: Se refiere al hecho y efecto de **satisfacer o satisfacerse**, calmar las pasiones del **ánimo**, complacer exigencias, retribuir un mérito o descomponer un agravio.

Eficiencia: “Del latín *efficientia*, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo”. Según la real academia de lenguas.

Eficacia: “Del latín *efficacia*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción”. Según la real academia de lenguas.

Teléfono: Medio de comunicación que sirve para transmitir sonidos a larga distancia, mediante señales eléctricas.

Llamada: Emisión de sonidos o palabras que se realiza con la finalidad de atraer la atención de una persona.

Diadema: Instrumento mediante el cual se utiliza en los Call Centers, como medio de comunicación, para hacer o recibir llamadas a sus usuarios.

Figura # 1 Imagen de Diadema



Tomado de: Google

Call Center: Centro de llamadas entrantes (Inbound) y salientes (Outbound), mediante el cual sirve como ayuda a diversas empresas u organizaciones para brindar un excelente servicio personalizado a sus clientes.

Figura # 2 Imagen de Call Center



Tomado de: Google

Ausentismo: Horas programadas para un asesor y que no se presentó a trabajar

Rotación: Separación espontánea o involuntaria del personal.

Porcentaje de Rotación: Relación porcentual que existe entre los ingresos y egresos de personal en relación al promedio estimado de empleados de la empresa en un determinado tiempo.

Existen 2 tipos de rotación:

a) **Forzada.-** Son los despidos y las no renovaciones de contrato.

b) **No Forzadas.-** Son las renunciaciones

Tiempo Perdido: Número estimado de tiempo programado que no será efectivo debido a ausentismo, atrasos, capacitaciones y otras actividades del personal.

Nivel de Servicio: Porcentaje de llamadas contestadas antes de un tiempo establecido. Puede aplicarse a otros canales como email, chat y presencial.

ASA: Tiempo promedio de velocidad de respuesta de llamadas en un periodo determinado, es decir el tiempo promedio que transcurre hasta que una llamada es contestada por un agente o asesor telefónico.

Nivel de abandono: Es el porcentaje de llamadas que los clientes cuelgan en la línea de espera antes que un asesor conteste.

Adherencia al turno: Cumplimiento de turno programado medido en porcentaje.

TMO: Tiempo promedio de atención de la transacción (llamada, chat, email, fax), incluido el tiempo requerido posterior al contacto con el cliente.

Umbral: Es el comienzo o el primer paso de un proceso.

Login: Código o número que se le asigna a cada asesor que ingresa a la empresa, para que pueda trabajar en el sistema.

Porcentaje de ocupación: Tiempo dedicado por el agente a labores propias de la campaña

Marcaciones: Cantidad de gestiones telefónicas que se generan en el día.

Factor de Servicio Telefónico: Porcentaje de llamadas entrantes que se contestan antes de transcurrir un tiempo específico.

Correlación: Relación recíproca entre dos o más cosas, ideas o personas.

Llamadas Inbound (entrante o atendidas): Llamadas que ingresan a un Call Center y son atendidas por un agente, donde el cliente puede solicitar información con respecto a un servicio o producto.

Llamadas outbound (saliente u ofrecidas): Llamadas que se realizan a través de un Call Center, para ofrecer algún tipo de servicio o producto.

Llamadas Abandonadas: Llamadas que no logran ser atendidas por un agente.

Cola (Fila de personas en espera): Llamadas que ingresan a un Call Center, y que esperan ser atendidas por un agente.

Break: Tiempo corto de descanso

2.2.3. Marco Legal

Las leyes son las que regularizan la conducta en la sociedad, están son creadas por el Poder Legislativo y es obligatorio cumplirlas.

Por tal motivo, es prescindible mencionar a nivel general, las leyes que mantienen una relación con la presente investigación.

El proyecto de diseño de indicadores de gestión para un Call Center en el área de servicio al cliente en empresas de seguros de la ciudad de Guayaquil por ser un servicio a ofrecer, deberá acatar a las disposiciones de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que a continuación se detalla:

La base legal en que sustentan el presente estudio se encuentran contenidas en la Constitución de la República del Ecuador (2008), sección 3era. Artículo 92, el cual expresa lo siguiente:

“La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa y del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños, mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos”.

Que el art. 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá *“proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas y el incumplimiento de las normas de calidad la Ley de Defensa al Consumidor”*. (p.1).

En el mismo orden de ideas de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, en su art. 2 contenidos en el capítulo I, define:

Consumidor.- *Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba ofertas para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.*

En el capítulo V, en los artículos 17 y 18 señala las responsabilidades y obligaciones del proveedor:

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- *“Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y responsable”.*

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- “Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad con las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor.

Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otra ajena a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento”.

Cada uno de los artículos señalados anteriormente se tomará en cuenta para la propuesta y cumplir con los parámetros establecidos por la Ley Orgánica de defensa al Consumidor (2008), con la finalidad de mejorar la calidad y contribuir con la protección del consumidor y usuario.

2.2.4. Marco Demográfico

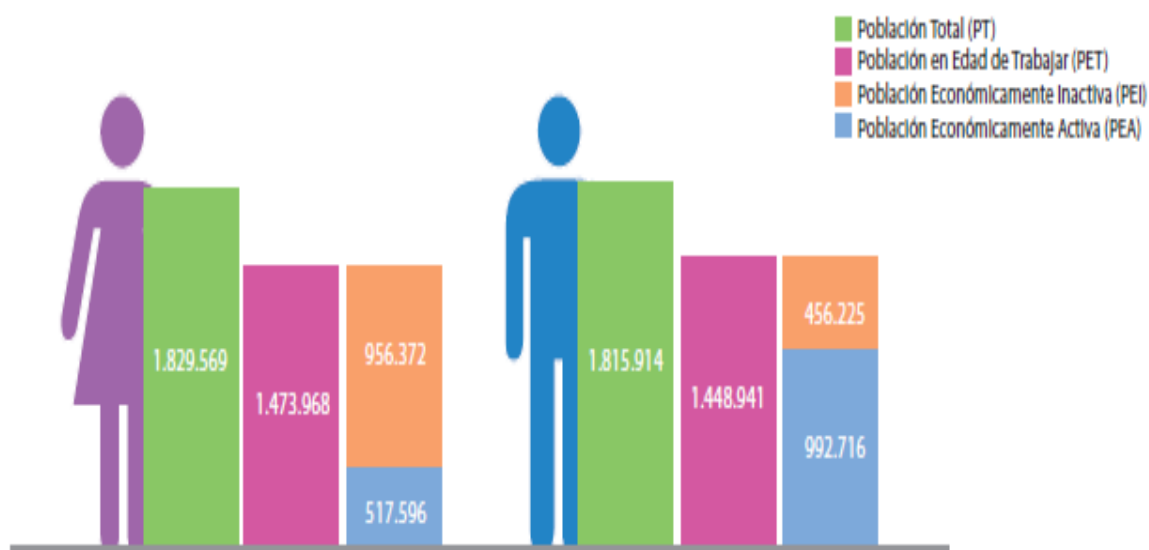
El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Guayaquil; se toma como referencia para el presente proyecto una empresa de seguros, en la que su Call Center del área de Servicio al Cliente, está conformada por 30 funcionarios y 95 clientes.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo en el cantón Guayaquil, al año 2010, residían 2'350,915 habitantes. Además, el INEC 2011, estableció rangos de puntuación para cinco grupos socioeconómicos, como resultado el 1,9% de los hogares pertenecen al estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el C +, el 49,3% en el C – y el 14,9% en el D, entendiéndose que el estrato A es el grupo de hogares de un mayor nivel Socioeconómico y el D el de menor.

2.2.4.1 Población Económicamente Activa

Del total de la Población Económicamente Activa podemos observar que los hombres son aquellos que se sitúan en esta categoría con más del 55%, y las mujeres apenas con un 28%, muy a pesar que la mayor población guayaquileña son mujeres.

Gráfico # 1 Porcentajes de población



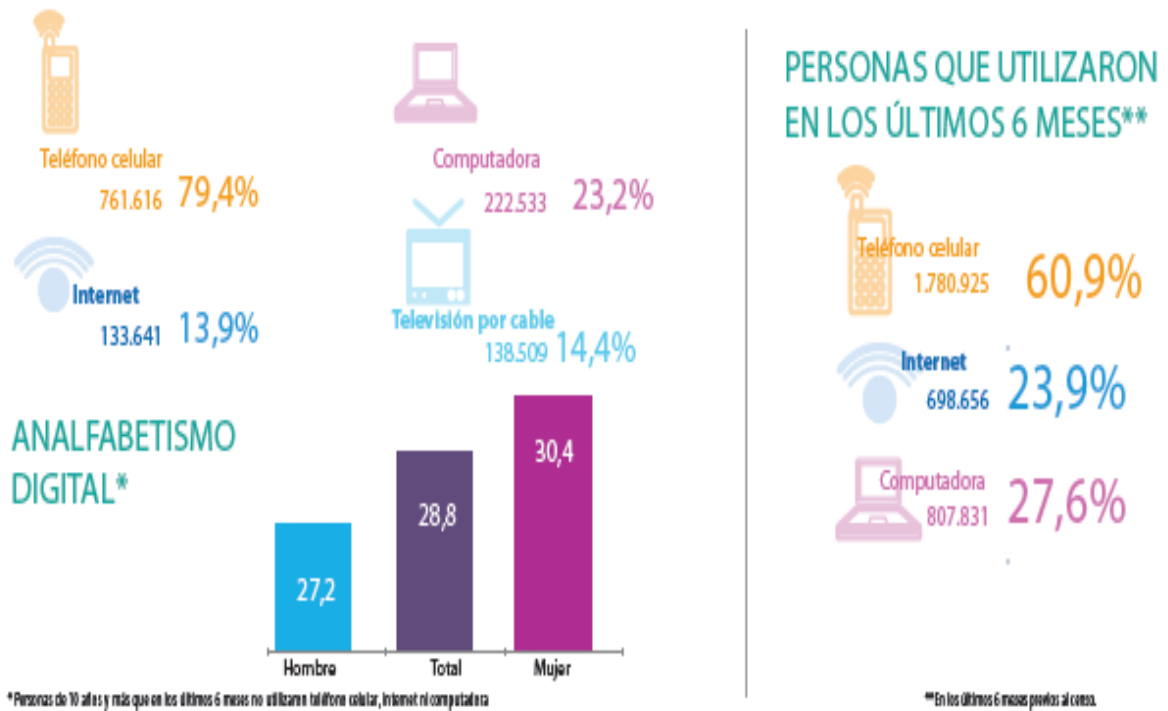
* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Fuente: INEC

2.2.4.2. Uso de Tecnología de Información y Comunicación

En la Ciudad de Guayaquil existe un alto índice de personas que utilizan telefonía celular con el 79.4% e internet con el 13.9%, lo cual nos indica que podemos utilizar estas herramientas, para la implementación de los indicadores

Gráfico # 2 Uso de tecnología



Fuente: INEC

2.2.5. Marco Geográfico

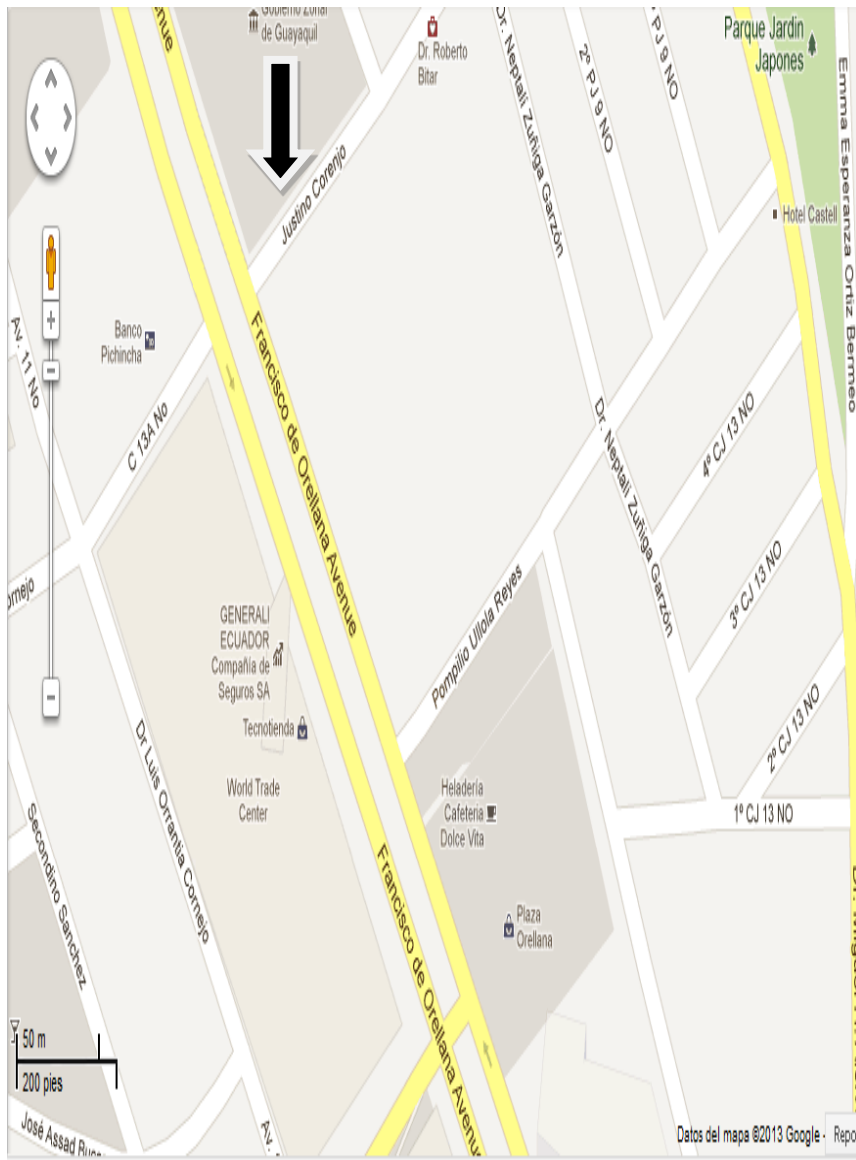
El cantón Guayaquil, queda a las riberas del río Guayas en la provincia del Guayas, República del Ecuador, en la América del Sur.

Mantiene una latitud promedio de cuatro metros sobre el nivel del mar y una superficie de 17.139 kilómetros cuadrados, está constituida por 16 parroquias urbanas y 5 rurales, con una dimensión de 22,744 hectáreas.

Para el presente proyecto de investigación, la parroquia a la cual interesa es la Tarqui, se tomara en cuenta la parte norte de la ciudad de Guayaquil, situada en el sector Kennedy Norte, donde se encuentra la mayor parte de empresas de Seguros.

A continuación detallamos en el croquis el sector para el cuál se Diseñará los Indicadores de Gestión.

Figura # 3 Croquis Sector del proyecto



Fuente: tomado de Google Maps

2.2.6. Hipótesis

Los Indicadores de Gestión aplicado al área de Servicio al Cliente de un Call Center en las empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil, mejorarán la Calidad en el Servicio, la productividad del Área, tiempos de respuesta, reducirá tiempos muertos e insatisfacción de Clientes. Con esto se llevara un control en base a parámetros de medición de las gestiones realizadas en el área y permitirá tomar decisiones para obtener un estándar de calidad óptimo.

2.2.6.1. Variables

Tabla # 2 Variables (Dependientes e Independientes)

DEPENDIENTES	INDEPENDIENTES
1.- Diseñar Indicadores de Gestión para mejorar el Servicio en un Call Center en empresas de Seguros.	1.- Los Indicadores de Gestión nos permite medir el tiempo que emplea cada Asesor en la atención a un Cliente.
2.- Realizar frecuentes monitoreos en línea a los Funcionarios del área de Servicio al Cliente.	2.- Evaluar y controlar el desempeño, disminuyendo el tiempo improductivo en el área de trabajo.
3.- Realizar un plan de incentivos para los Funcionarios del área que cumplan con los estándares de la empresa, con el fin de motivar al personal y sean más productivos.	3.- Mantener la Calidad y optimizar la rapidez en el Servicio que presta la empresa.

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

El proyecto aplicará los siguientes enfoques, cada uno de ellos acorde a los contenidos planteados en el proceso investigativo.

En la presente investigación se utilizará el enfoque descriptivo y el denominado, enfoque correlacional, que se procede a detallar a continuación:

a) Enfoque Descriptivo

El principal objetivo de una investigación descriptiva permite detallar diversas situaciones, rutinas o conductas que predominan mediante la especificación de las actividades, elementos, personas y procesos.

Enfoque permite examinar y detallar las diferentes partes de los indicadores de gestión entre dos o más variables.

Se deben recoger datos en base de una hipótesis, resumir la información y realizar un análisis de los resultados, para obtener información significativa que contribuya al conocimiento.

b) Enfoque Correlacional

Este enfoque contribuye a determinar el porqué de los hechos mediante la causa-efecto, Se determina las causas y los efectos mediante verificación de hipótesis.

El enfoque correlacional, intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad entre dos o más variables, para buscar la afectación de la una con la otra, comprobar la relación en cuanto su magnitud, dirección y naturaleza.

3.2. Población y Muestreo

3.2.1 Población

Para determinar la población para el presente proyecto, se consideró a personas mayores de 18 años hasta los 65 años de edad, con un rango de tiempo referencial de un año, de enero del 2011 a enero del 2012.

Se tomó para el estudio las 19 empresas de seguros de la ciudad de Guayaquil. El 80% a seguros de Vida, Salud y Accidentes y el 20% Seguros de Bienes como son autos, casas y obras. Se considera que el 11.40% de habitantes se encuentran asegurados.

Para efecto del mismo tomamos como muestra a 125 personas de las cuales 30 forman parte del Call Center en el área de Servicio al cliente en empresas Seguros y 95 son Clientes que mantienen contratado el Servicio con empresas de seguros.

3.2.2 Muestreo

La teoría del muestreo tiene como finalidad indicar los procedimientos por medio del cual es factible realizar generalizaciones sobre la población, que parte de un subgrupo llamado muestra con un porcentaje mínimo de error.

Para efecto de estudio del presente proyecto de investigación utilizaremos la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

E = Límite aceptable de error muestral (0,09)

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{171.258,46}{(0,09)^2 (171.258,46 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{171.258,46}{1.387,1935}$$

$$n = 123,46$$

En el presente proyecto de investigación se tomará como referencia a 125 personas en la ciudad de Guayaquil, para el análisis de la muestra, los cuales son distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 30 personas son Funcionarios del área de Servicio al Cliente y,
- ✓ 95 personas son Clientes del servicio de Seguros.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos

Las técnicas de recolección de datos son las diversas formas o maneras de obtener la información y que va hacer utilizada por el investigador, como por ejemplo: la observación directa y la encuesta en su modalidad (cuestionario).

Los instrumentos son los medios para la aplicación de la estrategia y pueden ser presentados por medio de formatos y fotografías.

Las técnicas sirven para obtener información, como son las encuestas y se realizará por medio de un cuestionario.

3.3.1 Técnica de encuestas

Para la recopilación de información, opiniones y referencias, aplicamos las encuestas al personal de un Call Center en el área de Servicio al Cliente y a Clientes que mantienen contratado los servicios en empresas de Seguros de la Ciudad de Guayaquil, obteniendo como resultado la información actualizada, precisa y detallada, sobre las preguntas, y para ello se usó el siguiente modelo de encuesta:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



El propósito de esta encuesta es recopilar información para “**Diseñar indicadores de gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente en empresas de seguros de la ciudad de Guayaquil**”, previo obtención del título de Ingeniero Comercial, la información recopilada será confidencial, apreciamos su nivel cultural y su participación, agradecemos su colaboración.

1.- ¿Usted piensa que el tono y el timbre de voz son factores determinantes para tratar a un cliente?

SI _____

NO _____

2.- ¿En qué fallas incurren la mayoría del personal del Área de Servicio al cliente cuando se está atendiendo a un cliente?

_____ Mal uso de la información

_____ No tiene las herramientas adecuadas para dar la información exacta.

_____ Es desatento con el cliente

_____ Tiene mala predisposición con el cliente.

3.- Cuando Ud. es atendido telefónicamente por el personal del área de Servicio al Cliente ¿cómo le gustaría que sea la atención brindada?

_____ Amable _____ Descortés _____ Gritarle en el teléfono

_____ Saludar y darle la bienvenida

4.- ¿Estaría Ud. de acuerdo si se implementaría un diseño de indicadores de gestión para el área de Servicio al Cliente en la ciudad de Guayaquil, para mejorar la calidad de la misma, en empresas de seguros?

SI _____

No _____

5.- ¿Usted piensa que todas las personas integrantes de una empresa de seguros deben de estar bien capacitados del trato que se le brinda al cliente o sólo los empleados que pertenecen al Área de Servicio al Cliente?

_____ Todo el personal de la empresa _____ Sólo el personal del área de
Servicio al Cliente

6.- ¿Para Ud. cuáles son las causas o motivos para que un cliente se cambie a la competencia?

_____ No le brindan un servicio adecuado, con las herramientas necesarias.

_____ Le dan Mal la información del Servicio que presta la empresa.

_____ No le ofrecen lo que Ud. necesita.

_____ Por engaños

7.- ¿Le han brindado a Ud. un trato cortés y profesional al solicitar información del Servicio en la empresa en la cual adquirió el Seguro?

SI _____

No _____

8.- ¿Marque una X el tipo de seguro con el que Ud. cuenta?

_____ Vida

_____ Vehículos

_____ Hogar

9.- ¿Se siente satisfecho con la atención que le brinda el área de Servicio al Cliente en la empresa con la cual mantiene Ud. contratado el servicio?

SI _____

No _____

10.- ¿Cuál de los siguientes ítems elegiría Ud. como los más importantes al implementarse indicadores de gestión para mejorar la calidad en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros en Guayaquil?

_____ Monitoreo en línea al personal del área.

_____ Mantener un departamento de calidad para mejorar el Servicio que se brinda.

_____ Mantener un control monitoreado de las llamadas entrantes y salientes
A los funcionarios del área, mediante tiempos pre-establecidos.

3.3.2. Validación de Instrumentos

Todo mecanismo de recolección de datos debe mantener dos requerimientos importantes: confiabilidad y validez.

- La confiabilidad de una herramienta de medición se refiere al nivel en que su empleo frecuente al mismo sujeto u objeto, obtiene el mismo resultado.
- La validez muestra el grado con que se puedan argumentar conclusiones a través de los resultados alcanzados.

La validación del presente proyecto se realiza mediante las encuestas, se corrió una prueba con el 10% de la muestra, para verificar y afinar las preguntas de las encuestas en función de las respuestas.

3.4. Aplicación de instrumentos

3.4.1. Levantamiento de la información

Las encuestas serán realizadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, y serán ejecutadas por las autoras de la siguiente manera:

- 30 personas, son funcionarios del Call Center del área de Servicio al Cliente y,
- 95 personas son clientes que mantienen contratado el Servicio en las empresas de Seguros ubicadas en el sector norte.

3.4.2. Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos se ejecutará en una hoja de Excel, en la cual se elaboraran los gráficos correspondientes a la encuesta.

3.5. Recursos

3.5.1. Instrumentales

a) Humanos

- Investigadores

b) Materiales

- Papelería
- Computador

- Impresora
- Libros de consulta
- Consultas de Internet
- Viáticos

Tabla # 3 Malla de presupuesto

No.	Recursos	Presupuesto
1	Impresión de encuestas	\$ 5,00
2	Movilización autoras	\$ 100,00
3	Útiles de oficina	\$ 20,00
4	Copias de materiales varios (Libros, borradores del proyecto)	\$ 50,00
5	Impresión del proyecto	\$ 50,00
6	Internet (8 meses x \$ 44,00 c/mes)	\$ 352,00
7	Empaste de 7 juegos de proyecto para sustentación	\$ 175,00
8	Pago Universidad (seminario de graduación)	\$ 1.560,00
9	Viáticos de seminario por 6 meses (transporte y comida)	\$ 200,00
	TOTAL	\$ 2.512,00

Elaborado por: Las autoras

c) Cronograma de Actividades del Proyecto

Tabla # 4 Cronograma de Actividades del Proyecto

Nº	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
		AGOSTO 2012		SEPTIEMBRE 2012		OCTUBRE 2012		NOVIEMBRE 2012		DICIEMBRE 2012		ENERO 2013		FEBRERO 2013		MARZO 2013		ABRIL 2013		MAYO 2013					
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2				
	CAPITULO																								
	INTRODUCCION																								
1	1 DIAGNOSTICO	■																							
2	2 DEFINICION DE PROBLEMA		■																						
3	3 FORMULACION DEL PROBLEMA		■	■																					
4	4 JUSTIFICACION			■	■																				
5	5 OBJETIVOS (Generales y Especificos)				■	■																			
6	6 INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACION					■	■																		
7	7 DELIMITACION Y ALCANCES DE LA INVESTIGACION						■	■																	
	CAPITULO																								
	MARKET RESEARCH																								
8	8 ESTADO DEL CONOCIMIENTO																								
9	9 FUNDAMENTACION TEORICA																								
	a- Libro de Marco Integral																								
	b- Indicadores																								
10	c- Características de los indicadores																								
11	d- Importancia de los indicadores																								
	MARKETING CONCEPTUAL																								
15	a- Indicador de Gestión según algunos autores																								
16	b- Marco Conceptual del Proyecto																								
15	c- Marco legal																								
16	d- Marco conceptual																								
17	e- Marco conceptual																								
18	f- Hipótesis																								
19	g- Variables (Dependiente e Independiente)																								
	CAPITULO																								
	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION																								
20	a- Tipo de Investigación																								
21	b- Población y Universo Muestral																								
22	c- Métodos, Técnicas e Instrumentos																								
23	d- Selección de Instrumentos																								
24	e- Procesamiento de datos																								
25	f- Recursos instrumentales																								
26	g- Desempeño de actividades del Proyecto																								
27	h- Resultados Específicos																								
28	i- Factibilidad de la Investigación																								
29	j- Análisis de resultados																								
	CAPITULO																								
	INFORME FINAL																								
30	30 Diagnóstico y presentación de los resultados																								
31	a- Antecedentes de la empresa de Seguros																								
32	b- Propuesta																								
33	c- Análisis FODA																								
34	d- Organización Laboral-Electo																								
35	e- Responsabilidades Social Empresarial																								
36	f- Estudios sobre Económicos																								
37	g- Desarrollo de indicadores																								
38	h- Recomendaciones																								
39	i- Conclusiones																								
40	j- Bibliografía																								
41	k- Anexos																								
42	l- Presentación y aprobación del Proyecto a Directivos Sociales																								
43	m- Suscripción del proyecto																								

Elaborado por: Las autoras

d) Resultados Esperados

Al finalizar con la investigación se espera alcanzar los siguientes resultados:

Lograr un diagnóstico sobre el mercado de Seguros de la ciudad de Guayaquil y verificar la satisfacción actual del Servicio que prestan los Call Center.

Se diseñaron formatos de Indicadores de Gestión, con el fin de evaluar y conocer al personal de los Call Center.

Se realizaron encuestas a Funcionarios y Clientes de las aseguradoras, con el fin de obtener información que permita establecer los elementos que se tomaran en cuenta para la propuesta y comprobar la importancia de la misma.

e) Factibilidad de la Investigación

Contamos con la ayuda del seminario por el lapso de 6 meses, los cuales nos permitió obtener mayores conocimientos en nuestra etapa estudiantil.

El proyecto de investigación es factible, porque permitirá que un Call Center de las empresas de Seguros, optimizar el tiempo productivo, mediante Indicadores de Gestión que medirá y obtendrá resultados para la mejora del área.

3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

PREGUNTA 1

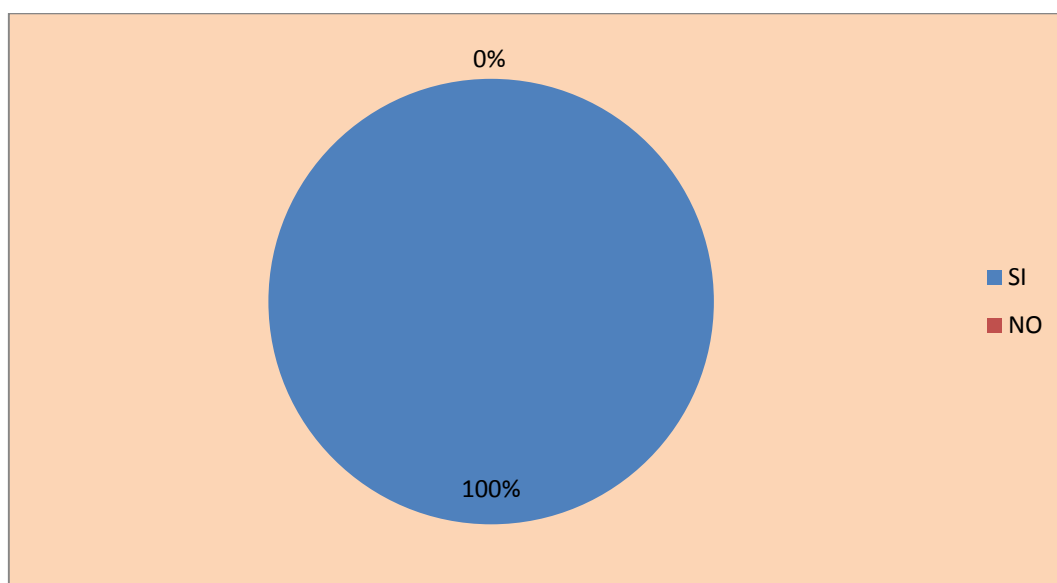
¿Ud. piensa que el tono y timbre de voz son factores determinantes para tratar a un cliente?

Tabla # 5 Factores Determinantes para Tratar a un Cliente

	PERSONAS	%
SI	125	100%
NO	0	0%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en octubre de 2012

Gráfico # 3 Factores determinantes para tratar un cliente



Análisis e Interpretación:

De las 125 personas encuestadas en el norte de la Ciudad de Guayaquil, el 100% están de acuerdo con un buen trato y servicio brindado al cliente, ya que es la carta de presentación para cualquier compañía.

PREGUNTA 2

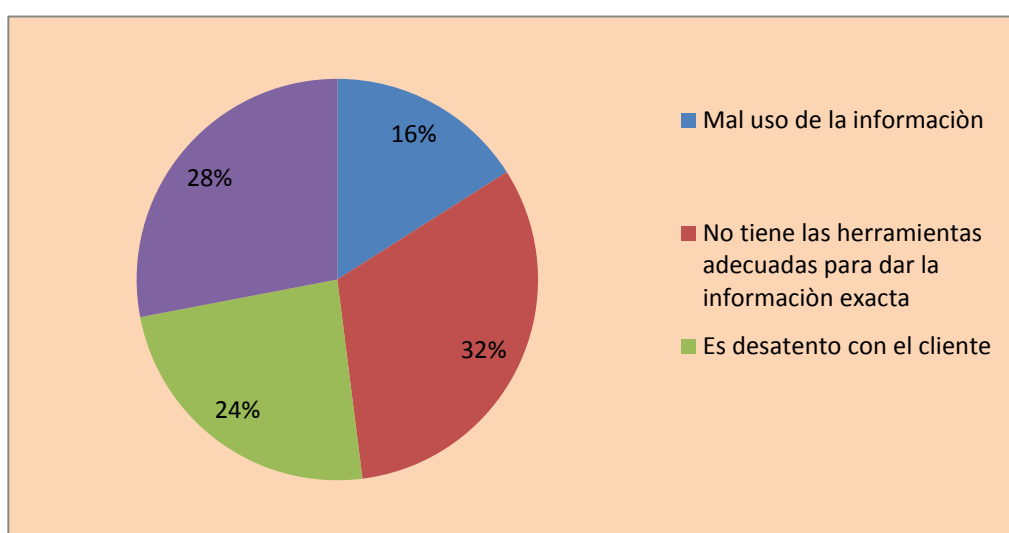
¿Al momento de atender a un cliente, en que fallas incurren la mayoría del personal del Call center del área de Servicio al Cliente en una empresa de Seguros?

Tabla # 6 Fallas que incurren el personal de Call Center

RESPUESTA	PERSONAS	%
Mal uso de la información	20	16%
No tiene las herramientas adecuadas para dar la información exacta	40	32%
Es desatento con el cliente	30	24%
Tienen mala predisposición con el cliente	35	28%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en octubre de 2012

Gráfico # 4 Fallas que incurren el personal de Call Center



Análisis e interpretación:

De 125 personas que se encuestaron indicaron lo siguiente:

- El 16% Mal uso de la información.
- El 32% No tienen las herramientas adecuadas.
- El 24% Es desatento con el Cliente
- El 28% Tiene mala predisposición con el cliente

PREGUNTA 3

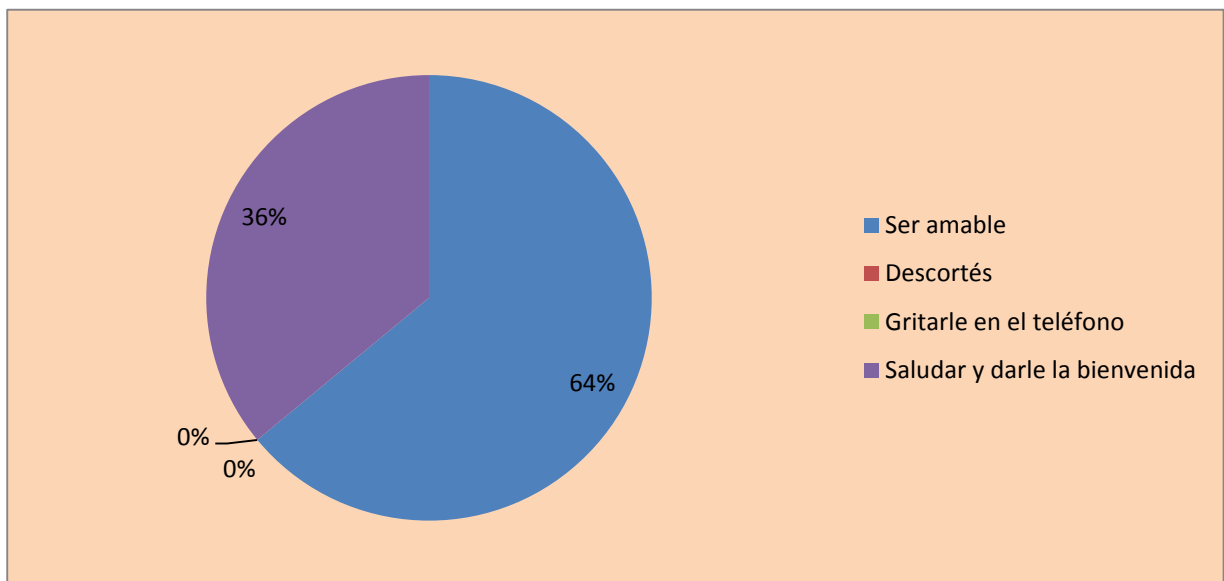
Para Ud. ¿Cómo debe ser el trato con un Cliente?

Tabla # 7 Trato con el Cliente

RESPUESTA	No. PERSONAS	%
Ser amable	80	64%
Descortés	0	0%
Gritarle en el teléfono	0	0%
Saludar y darle la bienvenida	45	36%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en Octubre de 2012

Gráfico # 5 Trato con el Cliente



Análisis e interpretación:

De las 125 personas encuestadas se obtuvo los siguientes resultados:

- El 36% les gusta que los saluden y que les den la bienvenida en el momento que lo atienda
- El 64% les gustaría que los traten de manera amable.

PREGUNTA 4

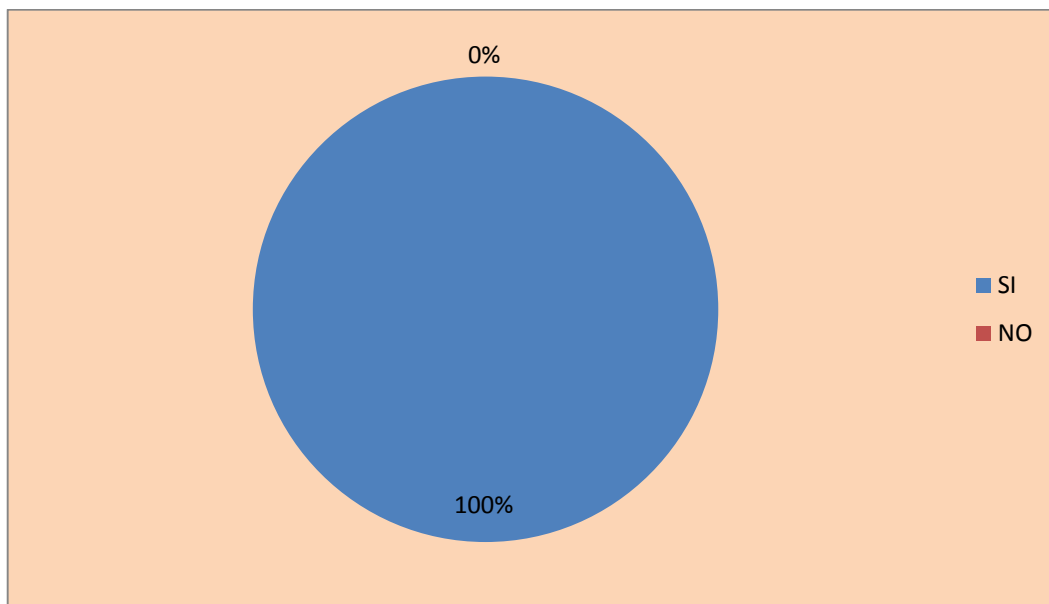
¿Si se implementara un diseño de indicadores de gestión en el área de Servicio al Cliente de un Call Center en empresas de Seguros de la Ciudad de Guayaquil para mejorar la calidad del Servicio, le gustaría?

Tabla # 8 Diseño de Indicadores de Gestión para mejorar la calidad

RESPUESTA	No. PERSONAS	%
SI	125	100%
NO	0	0%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada el Octubre de 2012

Gráfico # 6 Diseño de Indicadores de Gestión para mejorar la calidad



Análisis e interpretación

De las 125 personas encuestadas el 100% están de acuerdo con el diseño de indicadores de gestión para mejorar la calidad en el servicio en empresas de Seguros en el norte de la ciudad de Guayaquil.

PREGUNTA 5

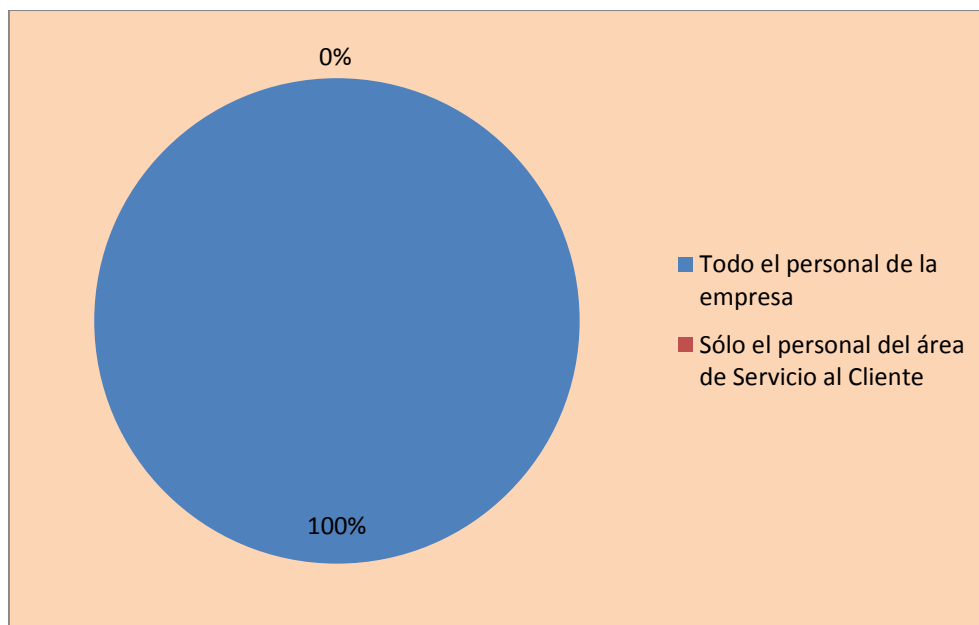
¿Ud. piensa que todas las personas integrantes de una empresa de seguros deben de estar bien capacitados del trato al cliente o sólo al personal del área de Servicio al Cliente?

Tabla # 9 Capacitación del Personal

RESPUESTA	No. PERSONAS	%
Todo el personal de la empresa	125	100%
Sólo el personal del área de Servicio al Cliente	0	0%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada el Octubre de 2012

Gráfico # 7 Capacitación del Personal



Análisis e interpretación:

De las 125 personas encuestadas el 100% está de acuerdo que todo el personal de la empresa esté capacitado, y que se genere una cadena de valor para que cualquier colaborador de la compañía de un excelente servicio.

PREGUNTA 6

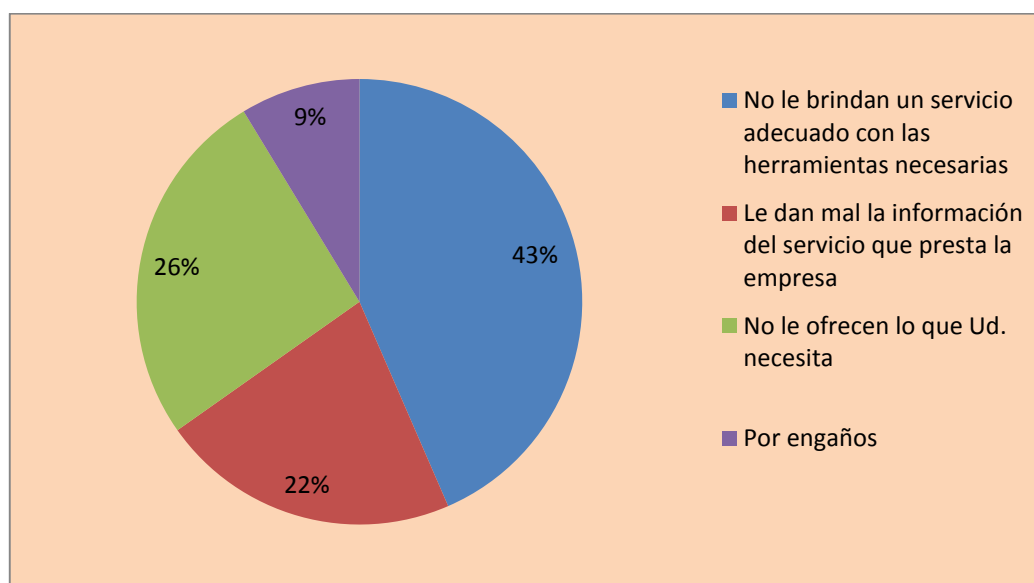
¿Para Ud. cuáles son las causas o motivos para que un Cliente se cambie a la competencia?

Tabla # 10 Causas o Motivos para que un cliente se cambie a la competencia

PREGUNTA	No. PERSONAS	%
No le brindan un servicio adecuado con las herramientas necesarias	60	48%
Le dan mal la información del servicio que presta la empresa	25	20%
No le ofrecen lo que Ud. necesita	30	24%
Por engaños	10	8%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada el Octubre de 2012

Gráfico# 8 Causas o Motivos para que un cliente se cambie a la competencia



Análisis e interpretación:

De las 125 personas encuestadas, se obtuvo lo siguiente:

- El 48% no le brindan un buen servicio adecuado, con las herramientas necesarias.
- El 20% le dan mal la información del servicio que presta la empresa.
- El 24% no le ofrecen lo que el Cliente necesita.
- El 8% Por engaños.

PREGUNTA 7

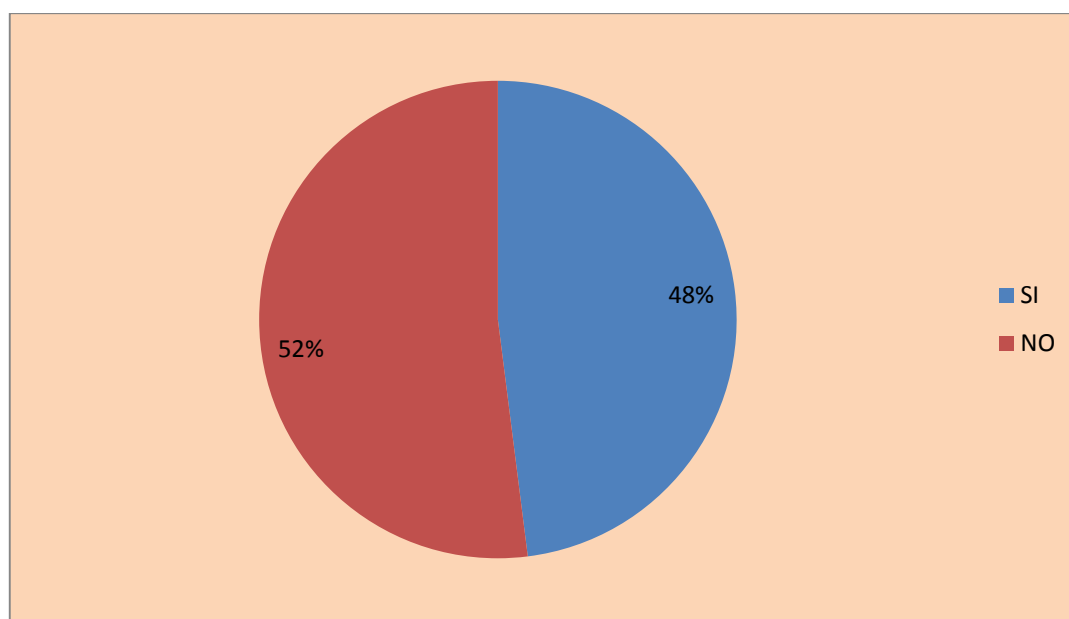
¿Le han brindado a Ud. un trato cortés y profesional al solicitar información del servicio en la empresa en la cual adquirió el Seguro?

Tabla # 11 Trato con Clientes

RESPUESTA	No. PERSONAS	%
SI	60	48%
NO	65	52%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en Octubre de 2012

Gráfico # 9 Trato con Clientes



Análisis e interpretación:

De las 125 personas encuestadas obtuvimos los siguientes resultados:

- El 48% le han brindado un trato cortés y profesional al solicitar información del servicio contratado.
- El 52% indicaron que no le han brindado un trato adecuado al momento de solicitar información del servicio.

PREGUNTA 8

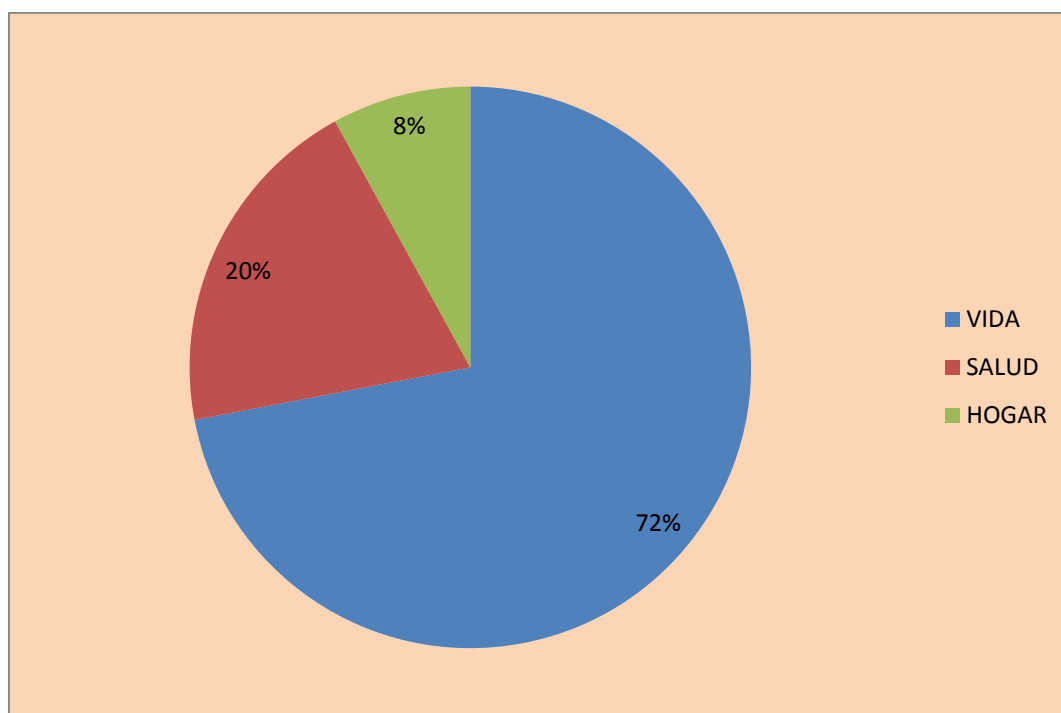
¿Marque con una X el tipo de seguro con el que Ud. cuenta?

Tabla # 12 Tipo de Seguros

RESPUESTA	No. PERSONAS	%
VIDA	90	72%
VEHICULO	25	20%
HOGAR	10	8%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en octubre de 2012

Gráfico # 10 Tipo de Seguros



Análisis e interpretación:

De las 125 personas encuestadas se obtuvo los siguientes resultados:

- El 72% mantienen contratado el seguro de Vida.
- El 20% mantienen contratado el seguro de Vehículo.
- El 8% mantienen contratado el seguro de Hogar.

PREGUNTA 9

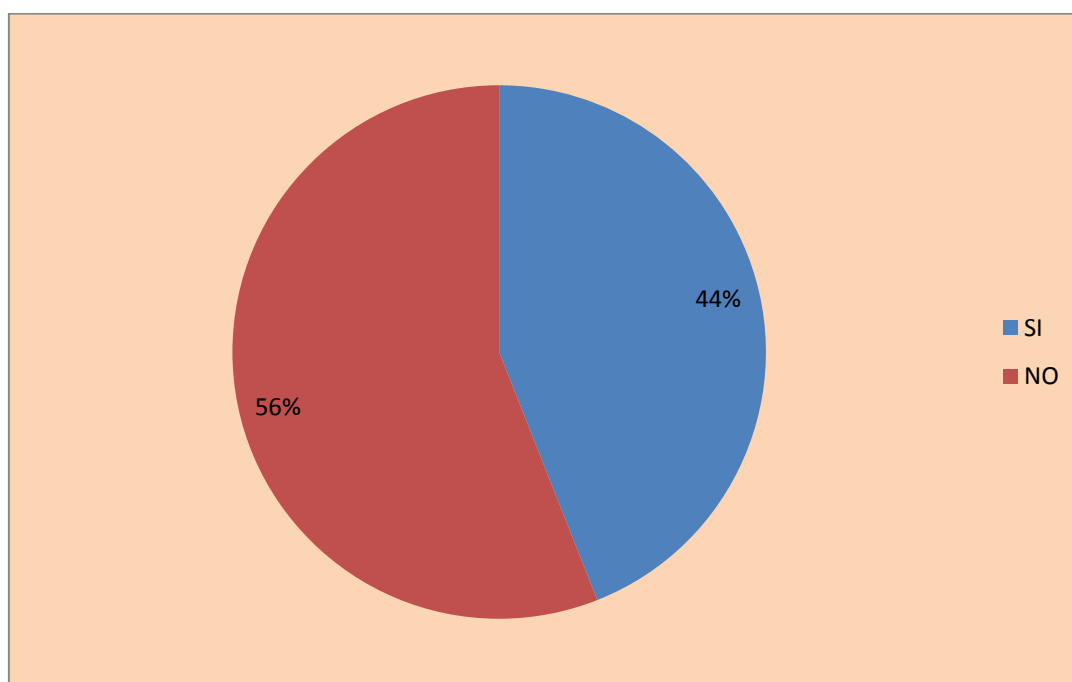
¿Se siente satisfecho con la atención que le brinda el área de Servicio al Cliente en la empresa en la cual mantiene Ud. contratado el servicio?

Tabla # 13 Satisfacción al Cliente

RESPUESTAS	No. PERSONAS	%
SI	55	44%
NO	70	56%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en octubre de 2012

Gráfico # 11 Satisfacción al Cliente



Análisis e interpretación:

De las 125 personas que fueron encuestadas obtuvimos los siguientes resultados:

- El 56% no están satisfecho con la atención brindada con el servicio que mantienen contratado con la empresa de seguros.
- El 44% se sienten satisfecho con la atención prestada del servicio que mantienen contratado.

PREGUNTA 10

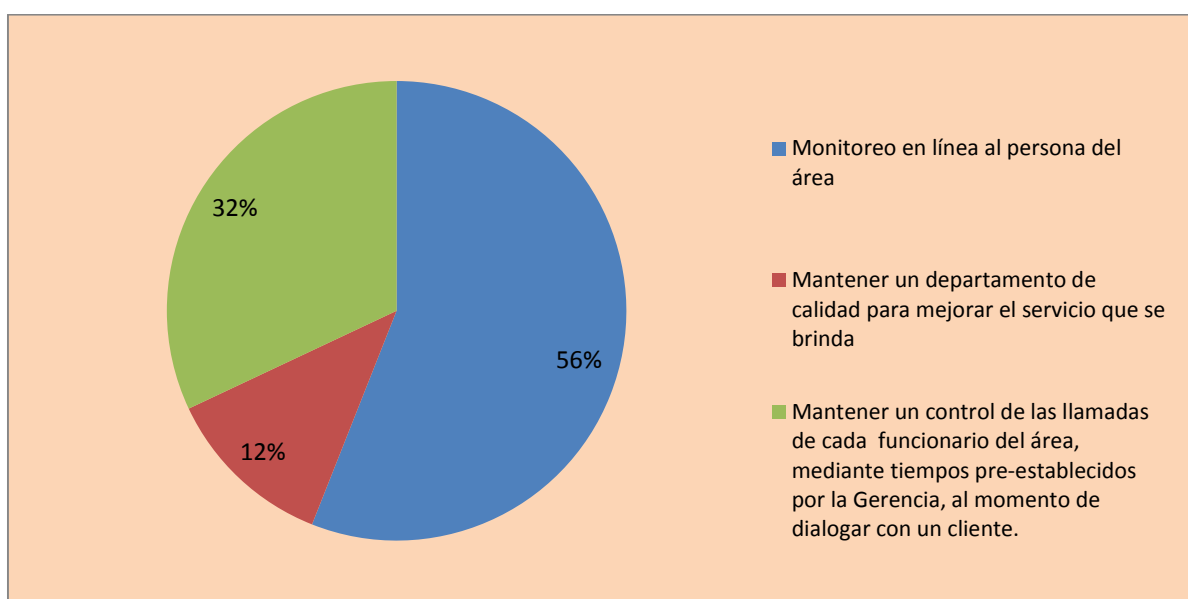
¿Cuál de los siguientes ítems elegiría Ud. como los más importantes al implementarse indicadores de gestión para mejorar la calidad en el área de Servicio al Cliente en empresas de seguros de la ciudad de Guayaquil?

Tabla #14 Importancia de los Indicadores de Gestión

RESPUESTAS	No. PERSONAS	%
Monitoreo en línea al personal del área	70	56%
Mantener un departamento de calidad para mejorar el servicio que se brinda	15	12%
Mantener un control de las llamadas de cada funcionario del área, mediante tiempos	40	32%
TOTAL	125	100%

Elaborado por: las autoras, encuesta realizada en octubre de 2012

Gráfico # 12 Importancia de los Indicadores de Gestión



Análisis e interpretación:

- El 56% les gustaría que se implemente el monitoreo en línea al personal del área, para optimizar la calidad del servicio.
- El 12% les gustaría que se mantenga un departamento de calidad para mejorar el servicio que se brinda.
- El 32% les gustaría que se mantenga un control en las llamadas de los funcionarios del área de Servicio al cliente, mediante tiempos

CAPÍTULO 4

LA PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS

4.1. TÍTULO

Diseñar Indicadores de Gestión para el área de Servicio al Cliente de las empresas de Seguros de Guayaquil, los mismos que permitirán tomar decisiones acertadas a los Directivos de la empresa, con datos cuantitativos y cualitativos reales y optimizarán el tiempo de gestión.

Al Diseñar Indicadores queremos lograr mayor productividad en el Call Center con mediciones o parámetros que califiquen la gestión del personal.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Al analizar los antecedentes o historia de las empresas de Seguros, se identificó la necesidad que tienen por incrementar el número de clientes y satisfacerlos con soluciones rápidas.

Para obtener datos primarios, se realizó una encuesta en octubre del 2012; los sujetos que participaron fueron:

- a. El personal de Servicio al Cliente
- b. Jefes Departamentales
- c. Clientes externos
- d. Personal de otras áreas de la empresa y,
- e. Proveedores

Nos permitió conocer a los Clientes de las empresas de Seguros, especialmente en las necesidades de atención. Se tabulara y analizara los resultados, lo que nos sirvió de pauta para proponer el Diseño de Indicadores de Gestión.

Diseñaremos los Indicadores de Gestión por:

- ✓ La necesidad que existe de mejorar el Nivel de Servicio, optimizar tiempo y ofrecer mejor calidad.
- ✓ Sienten la necesidad de calificar mediante parámetros de medición a los funcionarios de los Call Center.
- ✓ Tomar decisiones con cifras reales.
- ✓ Incrementar o reducir personal que labora en el área de Call Center, manteniendo solo personal productivo.

El proyecto defiende la idea de la necesidad que tienen las empresas de Seguros de Guayaquil en su área de Call Center, de conocer y aplicar un Diseño de Directrices, el cual se elaborará para optimizar el tiempo productivo en el sistema de atención a nuestros Clientes, mediante parámetros de medición, enfocado en el área de Servicio al Cliente; para aprovechar las horas laborables del personal y la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El Call Center del área de Servicio al Cliente tiene un rol fundamental en el proceso del Diseño de Indicadores de Gestión, razón por la cual es indispensable capacitar a los Funcionarios del área.

Los principales propósitos de la investigación realizada se puntualiza en:

- ✓ Mejorar el servicio que el Call Center de las empresas de Seguros presta a sus Clientes.

- ✓ Aportar con la investigación el Diseño de Directrices, parámetros de medición, que permitan optimizar el tiempo de las actividades a realizar.

4.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se hará un Diseño de Indicadores de Gestión, en donde se medirán con formatos que permitan a la empresa obtener datos reales del área, los cuales son los siguientes:

- Calidad
- Eficiencia
- Eficacia

Mediante una tabla se explicara cómo serán medidos los Funcionarios del área de Call Center, conoceremos la conceptualización, las fórmulas de cada uno de ellos y los formatos que usaremos para lograr un Nivel de Satisfacción de Clientes que los diferencie de la competencia.

A continuación detallaremos los Indicadores de Gestión:

Tabla # 15 Indicadores de Gestión

INDICADOR	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	A QUIEN ES MIDE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	CONSIDERACIONES	MEJORES PRACTICAS
Eficiencia	Nivel de servicio	Porcentaje de llamadas contestadas antes de un tiempo establecido. Puede aplicarse a otros canales como email, chat y presencial	Grupo de Agentes (área)	$(\sum \text{llamadas contestadas antes de X segundos} / \sum \text{llamadas entrantes}) * 100$	Diario Mensual (consolidado)	Depende de la estrategia de la operación y del perfil de clientes que se atiende.	Para operaciones de servicio 80%/20.
Eficiencia	ASA	Tiempo promedio de velocidad de respuesta de llamadas en un periodo determinado, es decir el tiempo promedio que transcurre hasta que una llamada es contestada por un agente o asesor telefónico.	Grupo de Agentes (área)	NN	Diario Mensual (consolidado)	Velocidad de respuesta de llamada	NN
Eficiencia	Nivel de Abandono	Es el porcentaje de llamadas que los clientes cuelgan en la línea de espera antes que un asesor conteste.	Grupo de Agentes (área)	$(\sum \text{de llamadas abandonadas después de X segundos} / \sum \text{Entrantes}) * 100$	Diario Mensual (consolidado)	Depende de la estrategia de la operación y del perfil de clientes que se atiende.	Para operaciones de servicio 5% de abandono máximo.
Eficiencia	Adherencia al Turno	Cumplimiento de turno programado medido en %	Individual (agente)	$((\text{Tiempo programado} - \text{tiempo de no adherencia}) / \text{tiempo programado}) * 100$	Diario Mensual (consolidado)	El tiempo de no adherencia tiene en cuenta si el agente se conectó menos tiempo del programado ó si se conectó más tiempo del programado.	El resultado estándar de la adherencia es del 98%.

Tabla # 16 Continuación Indicadores de Gestión

INDICADOR	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	A QUIEN ES MIDE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	CONSIDERACIONES	MEJORES PRACTICAS
Eficacia	Llamadas por horas	el objetivo de este diseño es mantener un control de cuantas llamadas ingresan al área de Servicio al Cliente en el periodo de 1 hora.	Grupo de Agentes (área)	Numero de llamadas contestadas / # de horas dentro del periodo de medicion	Diario Mensual (consolidado)	NN	NN
Calidad	Monitoreo	Puntuación obtenida por un agente al ser escuchada su llamada y ser evaluada respecto a una planilla previamente diseñada.	Grupo de Agentes (área)	\sum calificaciones individuales ponderadas (basado en un muestreo aleatorio)	Mensual	Los items a incluir en los formatos deben ser comportamientos observables y objetivos.	$\geq 85\%$
Calidad	Rotación	% de salida de personal por Desvinculación voluntaria o Desvinculación por bajo desempeño	Grupo de Agentes (área)	(Desvinculación voluntaria (renuncias) + Desvinculación por bajo desempeño) / Base actual de personas.	Mensual, Anual (Acumulado)	La rotación está impulsada por asesores que llevan de 0-6 meses de vinculación, 6-12 meses ó más de 12 meses	Los Contac Center posee rotaciones muy altas que pueden ir desde el 30% al 50% al año, seria indispensable medirnos unos

4.4.1 Diseño de Indicadores de Gestión:

4.4.1.1. Eficiencia o de Gestión

Permiten medir y controlar la gestión en empresas de Seguros los cuales se detallan:

4.4.1.1.1. Nivel de servicio, se medirá de manera telefónica y por chat, en el cual la meta de medición será: telefónico con 20 segundos y por chat de 1 segundo.

Tabla # 17 Nivel de servicio

NIVEL DE SERVICIO (Umbral 20 segundos)												
Día	Fecha	Total de contactos entrantes (Presentadas)	Total de contactos contestados (Aceptadas)	Total de contactos aceptados después del umbral	Abandonadas	Abandonadas después del umbral	Promedio de agentes	Total de contactos contestados antes del umbral	Promedio Duracion de contactos (TMO) Meta 00:03:30	Promedio Velocidad de respuesta de llamada (ASA)	Nivel de abandono Max 5%	Observaciones
Promedio												
Total por mes												

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.1.2. Nivel de Abandono de llamada, determinar el número de llamadas en línea, llamadas en espera, llamadas que se cortaron sin ser atendidas por un asesor, el reporte se lo realiza semanalmente.

Tabla # 18 Abandono de llamadas

C.I	NOMBRES Y APELLIDOS	SUPERVISOR	LOGUIN ASESOR	FECHA	HORA LLAMADAS ENTRANTES	HORA CULMINACIÓN DE LLAMADAS ENTRANTES	HORA LLAMADAS ABANDONADAS
				TOTAL			

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.1.3. Adherencia al turno, Cumplimiento de turno programado medido en %.

Se establece que la adherencia al turno se medirá de la siguiente manera:

- Se medirá por rango de porcentaje
- Se identificará por los colores del semáforo, siendo verde el óptimo para la gestión, amarillo; cuando se extiende las horas de trabajo, y rojo; cuando fue improductivo el día.

Esto ayudará que la gestión del Asesor de Call Center tenga mayor control de sus actividades.

Tabla # 19 Rangos de Medición de Adherencia

RANGOS DE MEDICION	
> 102.01%	Adherencia mayor al 102.01%
95% al 102.00%	Adherencia entre 95.00% y 102.00%
0.00% y 94.99%	Adherencia entre el 0.00% y 94.99%
	Sin tiempo de Adherencia

Elaborado por: Las autoras

- Es muy importante que se reporten problemas que impidan conectarse al login (9 horas incluidos break y almuerzo) correctamente.
- Los permisos médicos, permisos personales, vacaciones o cualquier ausencia por diferentes motivos deben reportarse, para justificar.

Tabla # 20 Adherencia de turno

Promedio de Adherencia		Fecha											
Asesor	Supervisor	4-nov	5-nov	6-nov	7-nov	8-nov	9-nov	10-nov	12-nov	13-nov	14-nov	15-nov	16-nov
NN	NN	100,17%	99,29%	100,23%	103,00%	100,86%	100,15%	99,55%	97,32%	99,55%	94,59%	99,09%	100,19%
TOTAL GENERAL		100,17%	99,29%	100,23%	103,00%	100,86%	100,15%	99,55%	97,32%	99,55%	94,59%	99,09%	100,19%

4.4.1.1.4. Ausentismo por Horas, justificar y demostrar las horas y los motivos por lo cual los asesores se encuentran ausentes en sus puesto de trabajo en horas laborales.

Tabla # 21 Nivel de Ausentismo

C.I	NOMBRES Y APELLIDOS	SUPERVISOR	FECHA DE INGRESO	STATUS (ACTIVO-PASIVO)	DÍA	FECHA	TURNO	HORA QUE SE CONECTA (ASESOR)	HORA EN QUE SE DESCONECTA (ASESOR)	HORA CAPACITACIONES (ASESOR)	DURACIÓN CAPACITACIÓN	HORA REUNIONES DE GRUPO	DURACIÓN REUNIONES DE GRUPO	OBSERVACIONES
							TOTAL							

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.1.5. Ocupación, Tiempo dedicado por el agente a labores propias de la campaña, muestra el porcentaje de tiempo total de atención de llamadas.

Tabla # 22 Ocupación

Supervisor											
Promedio											
Asesor	4-nov	5-nov	6-nov	7-nov	8-nov	9-nov	10-nov	11-nov	12-nov	13-nov	Total General
NN	26,25%	36,92%	31,00%	33,30%	27,57%	41,20%	44,58%	43,63%	34,71%	29,61%	35,09%
NN	83,31%	81,72%	93,95%	74,70%	79,98%	85,81%	82,65%	87,25%	87,25%	81,59%	84,54%
Total General	109,56%	118,64%	124,95%	108,00%	107,56%	127,01%	127,23%	130,88%	121,96%	111,21%	119,63%

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.2. Eficacia o de Logro

Los indicadores de Eficacia o de Logro ayudarán a los Jefes de área a medir el cumplimiento en la ejecución de las horas planteadas para el proceso de evaluación del desempeño laboral en empresas de Seguros.

4.4.1.2.1. Tiempo Promedio de Llamadas, muestra el tiempo de duración de las llamadas que son atendidas por los Asesores.

Tabla # 23 Promedio de Llamadas

C.I.	NOMBRES Y APELLIDOS	LOGUIN (ASESOR)	SUPERVISOR	NUMERO LLAMADAS ATENDIDAS	% LLAMADAS ATENDIDAS	DURACIÓN LLAMADAS ATENDIDAS	NUMERO LLAMADAS EN ESPERA (COLA)	% LLAMADAS ESPERA (COLA)	DURACIÓN LLAMADAS EN ESPERA (COLA)	OBSERVACIONES
			TOTAL							

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.2.2. Llamadas por Hora, el objetivo de este Diseño es mantener un control de cuantas llamadas ingresan al área de Servicio al Cliente en el período de 1 hora.

Tabla # 24 Llamadas por Hora

C.I	NOMBRES Y APELLIDOS	SUPERVISOR	HORA DE LLAMADA	No. DE LLAMADAS POR HORA
			TOTAL	

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.3. Calidad

De acuerdo a la investigación realizada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, determinamos que el 100% de los encuestados están de acuerdo que se diseñen Indicadores de Gestión, que permitan evaluar el servicio que están brindando.

La satisfacción de los Clientes mejorara de manera rápida y permitirá que se implementen estándares de calidad.

Se optimizara la jornada laboral, monitoreando al personal con herramientas sistemáticas que muestren resultados diarios, para la mejora continua.

La Calidad del Servicio se medirá diariamente, mediante el siguiente formato, que ayudara a los jefes a tomar decisiones:

4.4.1.3.1. Monitoreos de Calidad. Puntuación obtenida por un agente al ser escuchada su llamada y ser evaluada respecto a una planilla previamente diseñada.

Tabla # 25 Monitoreo de Calidad

PLANTILLA DE MONITOREO	
INFORMACION	MONITOREO
Fecha	
Hora Llamada Monitoreada	
Cédula del cliente	
Nombre del cliente	
Nombre agente	
Tipo de evaluación	
Base de calificación	
1. Protocolos profesionales	#iREF!
Saluda según script	
Presentación del producto	
Utiliza buen lenguaje : (no titubea, no interrumpe, evita tecnicismos y muletillas)	
Pide permiso para dejar en espera y agradece la espera	
Se despide según script	
2. Realiza preguntas de sondeo	#iREF!
Utiliza parafraseo con cliente	
Responde lo preguntado por el cliente	
Realiza escucha activa	
Consulta la familia	
Consulta la actividad económica	
Proporciona al cliente información correcta y veraz	
Responde Objecion 1	
Responde Objecion 2	
Responde Objecion 3	
Mantiene la calma en todo momento incluyendo clientes y casos difíciles	
Cierre de venta	
Realiza resumen de venta	

CALIFICACIÓN	#!REF!
CALIFICACIÓN TOTAL	#!REF!
AREAS DE MEJORA	
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	
FECHA RETROALIMENTACION	
BASE DE CALIFICACION	100%
	85%
VALOR CRITICO	84%
	65%
VALOR MINIMO	64%
	0%

Elaborado por: Las autoras

4.4.1.3.2. Formato Porcentaje de Rotación, El Porcentaje de Rotación permitirá medir Nivel de Ausentismos del personal del área y se lo hará semanalmente de la siguiente manera:

Se medirá registrando la asistencia diaria del personal, fecha de ingreso, Status (Activo-Pasivo), día de labores, Fecha de labores, turno laboral, motivo de suspensión de la jornada laboral (comidas, Break, reuniones de grupo), tiempo en que el Asesor culmina su jornada laboral y total de horas laboradas.

Tabla # 26 Rotación de Personal

ROTACION DE PERSONAL											
C.I	NOMBRES Y APELLIDOS	SUPERVISOR	FECHA DE INGRESO	STATUS (ACTIVO - PASIVO)	DÍA	FECHA	TURNO	SUSPENDE (COMIDA)	REGRESA (COMIDA)	FIN DE LABORES	TOTAL HORAS
					LUNES						
					MARTES						
					MIERCOLES						
					JUEVES						
					VIERNES						
										TOTAL	

Elaborado por: Las autoras

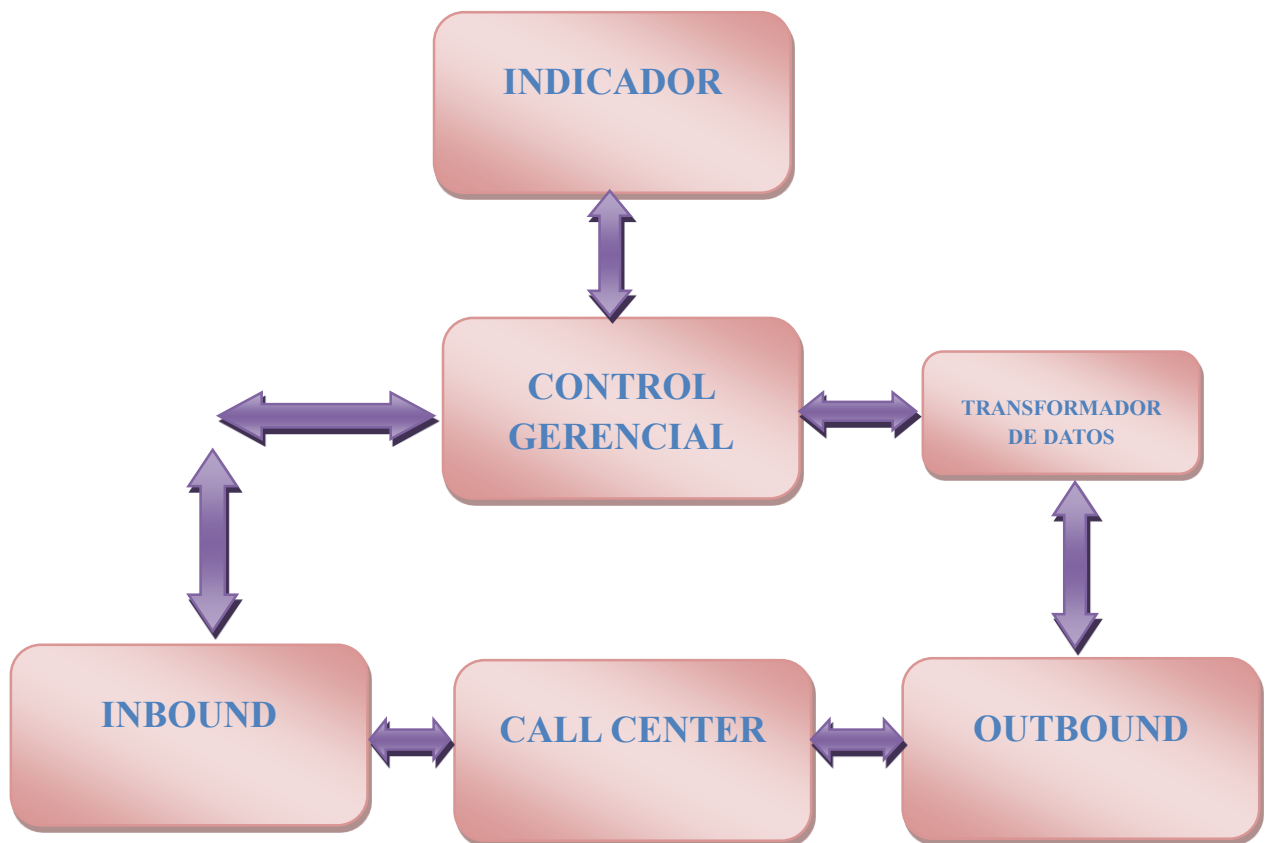
4.4.2. PROCESO DE INDICADORES DE GESTION EN UN CALL CENTER DE EMPRESAS DE SEGUROS

Para efectos de visualización y entendimiento de la manera en cómo se procesa la información de los Indicadores de Gestión en un Call Center del área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros de Guayaquil, se describe y se detalla de manera gráfica a continuación:

Al ingresar una llamada (Inbound) al sistema, este recepta la llamada y es enviada hacia el Call Center para que pueda ser atendida por un Asesor, una vez que la llamada es procesada por el Asesor según los requerimientos que solicita en ese momento el Cliente, pasaría como llamada saliente (Outbound), en donde el sistema

produce una serie de datos hacia el transformador de datos, que luego pasan a un control Gerencial; Si no existe ningún tipo de inconvenientes en la información que emite el sistema, continua con el proceso; Si existieran inconvenientes con la información generada en el sistema, la gerencia tomará las respectivas decisiones del caso.

GRÁFICO # 13 PROCESO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN



Elaborado por: Las autoras

4.4.3. Antecedentes de las Empresas de Seguros

Se pudo constatar que las empresas de Seguros en Guayaquil, se encuentran enfocadas en brindar nuevas formas de comercializar sus productos a través de canales alternativos y puntos de venta a nivel nacional para lograr sus ventas masivas, permanecer a largo plazo y brindar un mejor Servicio con las mejores coberturas a un precio adecuado para los consumidores de Guayaquil.

En todas las empresas de seguros que se investigó su historia, indican que lo más importante en la Satisfacción de sus Clientes, la Misión y la Visión son muy similares y lo que buscan es proyectarse a captar más Clientes para ser los primeros en el mercado.

Conoceremos la historia de algunas compañías de Seguros:

Seguros Oriente

Seguros oriente es una compañía Ecuatoriana con más de 30 años en el mercado, por su visión a largo plazo, mantiene alianzas con un creciente número de prestigiosas empresas Corredoras de Seguros y el sólido respaldo de las principales compañías de Reaseguros del mundo.

A partir del año 2003, apertura sus oficinas en Guayaquil, manteniendo su matriz en Quito.

Su enfoque a la venta de seguros individuales al sector privado, la ha permitido incurrir desde el año 2008,

En el año 2009 se da una reestructuración de la compañía cuyo enfoque es el servicio, que se consolida de la Red de Puntos de servicio y talleres autorizados a nivel nacional.⁶

Hispana Seguros

Hispana de Seguros nació en el año 2002, con el esfuerzo de un grupo de jóvenes empresarios, quienes decidieron iniciarse en el mercado ecuatoriano con un nuevo grupo de jóvenes empresarios con un nuevo concepto de seguros: la atención personalizada, ágil y eficaz, teniendo como misión el darle prioridad a las necesidades de los clientes como son el bienestar de sus seres queridos, la protección de los bienes personales y en el caso de las fianzas, cumplir con un requisito para la correcta ejecución de los contratos encomendados.

La compañía está integrada por los siguientes accionistas: Juris Corporation, y Interpetroleum, todos capitales ecuatorianos.

Hispana de Seguros cuenta con personal capacitado para asesorar a los clientes y brokers, en lo que respecta a seguros de los ramos generales, de fianzas y de seguros de vida.

Desde el año 2002, fecha en que inician operaciones, ha tenido un crecimiento sostenible en su producción y están trabajando para obtener un alto porcentaje de participación en el mercado en otros ramos como es el de seguros de vida y accidentes personales.

⁶ Fuente: <http://www.segurosorient.com>, revisado el 06 /04/2013.

Abrieron su casa matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el mes de noviembre del año 2005, un moderno y funcional edificio que brinda las comodidades para atender como se merecen sus corredores de seguros y asegurados.

Hoy por hoy es una aseguradora excepcional que brinda atención a nivel nacional en la sucursal en Quito y 4 agencias en Ambato, Machala, Santo Domingo, Loja y Cuenca.⁷

Seguro Equinoccial

Es la pionera en los ramos de Fianzas. Todo riesgo petrolero, riesgos especiales y otros. Ha ocupado un importante sitio dentro del mercado de seguros ecuatoriano por los montos de su producción, por su solidez patrimonial y el importante volumen de activos de la empresa.

Cuenta con colaboradores que se han caracterizado por su mística de servicio y por un alto sentido de profesionalismo, además de la presencia en importantes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra, Riobamba y Loja.

A partir de 1977 inicia una nueva era en que se aplicaron muchos y variados conceptos de planificación estratégica. Creación de valor y mejoramiento de servicio. La firma pasó por tres etapas de crecimiento.

La primera fue especializar su servicio; centró su trabajo en el sector privado ecuatoriano, lo que produjo una reducción de ventas. En la segunda fase de crecimiento, que duró cinco años, buscó la consolidación de las dos áreas privadas local e internacional.

⁷ Fuente: <http://www.hispanadeseguros.com>, revisado el 06/04/ 2013.

En la actualidad representa 11 firmas internacionales. La tercera fase de crecimiento es el negocio individual, en el cual el objetivo es liderar el mercado”.⁸

Ecuasanitas

Pionera en el sistema de medicina prepagada, cuenta con planes especializado en diversas alternativas con coberturas médicas diseñados para el cliente.

Su plan total es único en el país y sus características han facilitado la atención y el acceso a los servicios de sus afiliados.

Ecuasanitas cuenta con más de 900 prestadores de seguros médicos a nivel nacional en 38 especialidades, así como también en sus 6 centros médicos propios.

Son una compañía con una profunda vocación de servicio, su accionar está basado en el reconocimiento de las necesidades propias de cada afiliado-paciente. Cuatro pilares fundamentales afirman el esfuerzo, objetivo y destino.

Su misión es otorgar y garantizar atención médica de calidad a sus clientes. Su Visión es mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio.

⁸ Fuente: <http://www.segurosequinoccial.com>, revisado el 06/04/2013.

⁹Fuente: <http://www.ecuasanitas.com>, revisado el 06/04/2013.

Políticas de Calidad

Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes, sustentados en honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos y productos.

Objetivos de Calidad

- Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados de los afiliados y clientes.
- Mantener personal calificado
- Mejorar continuamente los procesos e infraestructura.
- Mantener la confianza en los usuarios para lograr su fidelidad.

Ecuasanitas mantiene 3 sucursales en el sector norte de la ciudad de Guayaquil (matriz Circunvalación sur 816 e Higueras, Garzota Av. hermano Miguel Mz. 117, solar 9 y Urdesa Av. V.E.E 924 e Hilanes).⁹

Transmedical Health Systems

Es una empresa de Medicina Prepagada de carácter privado, legalmente establecida en el Ecuador, cuyo objetivo principal es ofrecer soluciones de salud integrales con enfoque en la familia. Siendo la satisfacción de sus afiliados su principal motivación, **Transmedical** soporta su actividad en un sistema de gestión de calidad respaldado por personal talentoso con valores basados en el respeto y la solidaridad en procura del beneficio social.

⁹ Fuente: <http://www.ecuasanitas.com>, revisado el 06/04/2013.

La empresa fue fundada el 20 de Febrero de 1997 por empresarios ecuatorianos, ofreciendo inicialmente el servicio de Medicina Prepagada exclusivamente a nivel empresarial y su oficina en la ciudad de Guayaquil queda ubicada en el sector norte en el edificio Centrum. Av. Francisco de Orellana y Alberto Borges. Piso 1. Oficina 2.

En el año 2005, Transmedical alcanza un importante éxito al ser seleccionada como adjudicataria del contrato de Aseguramiento Popular en Materia de Salud en Guayaquil, contrato ofertado vía licitación Pública Internacional.

Con este programa, Transmedical desarrolla el sistema de asistencia médica privado más ambicioso y exitoso de la última década, brindando por intermedio de su red y con elevados estándares, un servicio integral que incluye medicación, consulta médica y odontológica, sumado a un completo Programa de Promoción y Prevención de Enfermedad, atención Materno-Infantil, cirugía mayor y otros destacados servicios, destinados a una población cercana a los 450.000 beneficiarios.

En el segundo semestre del año 2006, Transmedical Health Systems S.A. lanza al mercado sus productos de Medicina Prepagada Individual, Pool y Corporativo sirviendo en la actualidad a varios miles de clientes satisfechos a nivel nacional.¹⁰

Panamericana de Seguros

El 8 de Agosto de 1973, un visionario grupo de empresarios de la Ciudad de Quito, en respuesta a la necesidad de los más importantes sectores económicos del país, funda Panamericana del Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros.

¹⁰ Fuente: <http://webths.panassessor.com>, revisado el 06/04/2013.

La empresa, a más de su sede central en Quito, cuenta con sucursales en Guayaquil (sector norte Av. Miguel H. Alcivar y Av. Fco. De Orellana Mz. 5 Villa 2), Cuenca, Manta, Ambato y Santo Domingo, cubriendo de esta forma las necesidades de todo el territorio nacional. Es una compañía con 38 años en el sector financiero ecuatoriano, que se ha consolidado como la aseguradora más confiable del mercado.

Actualmente, nuevas herramientas gerenciales, un equipo experimentado, profesional y comprometido, y la utilización de tecnología de punta, son las fortalezas que nos permiten mantenernos como una Compañía Líder en la que consideramos que Innovar y Servir mejor es Evolución.

Visión

Ser la Aseguradora preferida por los ecuatorianos.

Misión

Somos la Aseguradora confiable y comprometida con la excelencia en el servicio para nuestros Clientes.¹¹

QBE Seguros Colonial

Seguro Colonial se constituyó el 17 de Septiembre de 1992, autorizada y controlada por la superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador.

En el año 2008 Seguros Colonial se ubica en el primer lugar del mercado asegurador ecuatoriano con un capital suscrito y pagado US\$ 5.648.930 y una producción anual de primas por US\$100.890.103,16.

En el año 2010 QBE adquiere Seguros Colonial la mayor empresa aseguradora del Ecuador con 13 Agencias a Nivel Nacional.

¹¹ <http://www.panamericana.com.ec>, revisado el 07/04/2013.

Entregamos Confianza a través de contratos de seguro, reaseguro, indemnización y garantía permitidos por las leyes del Ecuador. Somos especialistas en Asegurar un Futuro para su Familia, Vehículos, Hogar, Empresa, Industria, Accidentes Personales, Soat, Fianzas y en el Campo.

El rendimiento alcanzado por QBE Seguros Colonial en el mercado asegurador es altamente satisfactorio, ya que los indicadores de gestión permiten demostrar la existencia de recursos que reflejan la solidez de la compañía.

QBE Seguros Colonial ocupa el primer lugar en la industria en el rubro de primas netas pagadas y resultados técnicos, según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

QBE es uno de los quince mayores grupos aseguradores y reaseguradores a nivel mundial. Su Casa Central se encuentra en Sydney, Australia y posee operaciones en 52 países.

El grupo QBE obtuvo calificación internacional A (excelente) de A.M. Best y A+ de Standard & Poors. En América Latina, tiene operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú e Puerto Rico.

Es la mayor aseguradora en ramos generales y de reaseguros de Australia y una de las 20 principales aseguradoras y reaseguradoras de todo el mundo, con presencia en todos los mercados importantes de seguros.¹²

¹² Fuente: <http://www.qbe.com.ec/>, revisado el 07/04/2013.

Seguros Bolívar

Nuestras operaciones se sustentan en reaseguradores de primera línea a nivel mundial y un respaldo económico que excede los requerimientos mínimos de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros.

- White Mountains Re
- Sirius Internacional Insurance
- Qbe Del Itsmo
- Odyssey Re
- Reaseguradora Patria
- Colonial Insurance
- Reaseguradora Delta
- Scor Reinsurance Company
- Intern. General Insu. Comp. Limited (IGI)
- Americana De Seguros

Misión

Brindar tranquilidad y seguridad a quienes nos confían su patrimonio, a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de largo plazo.

Visión

Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas.

Valores

- Honestidad
- Profesionalismo
- Respeto
- Ética
- Equidad

- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Pro actividad¹³

Seguros del Pichincha

Se constituye en 1995, cuenta con oficinas en (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo).

En 2009 conforma la empresa de asistencia médica: Confirmed. Es la primera compañía de seguros de personas del país, por eso recibe el primer lugar de las Aseguradoras grandes en el ranking financiero 2011, de la revista ekos y obtiene el premio World fiance Insurance Company 2011 ecuador, otorgado por World Fiance con sede en Londres.

Es una empresa que cuenta con más de 15 años de experiencia en asegurar lo más importante que tienen las personas su vida.

Somos una empresa líder en el mercado asegurador de personas, ya que entregamos a nuestros clientes productos con alto valor agregado y centramos todo nuestro esfuerzo en sorprender día a día a nuestros clientes, haciendo que la experiencia de los clientes con su empresa de confianza sea la ideal.

Somos una empresa que aportamos al crecimiento económico del país, a través de un servicio de gran impacto social. Nuestros colaboradores están preparados para entregar un servicio de excelente calidad y hacer que la relación de contacto con los clientes sea especial y duradera.

Nuestro sistema de planificación e indicadores garantizan el cumplimiento de las promesas entregadas a nuestros clientes de acuerdo a sus expectativas.

¹³ Fuente: <http://www.latinaseguros.com.ec>, revisado el 07/04/2013

Seguros del Pichincha ofrece a sus clientes un respaldo de primer nivel y una seguridad plena a través de una calificación AA+ (otorgada por el BankWatch Rating S.A).

Queremos darles a nuestros clientes productos innovadores en el mercado, servicios únicos e irrepetibles para que sigamos siendo por siempre su empresa de confianza.¹⁴

Mapfre

Nace en 1933 como la Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Fincas Rústicas de España con el fin de asegurar a los trabajadores de las explotaciones agrícolas. A partir de 1955, se sientan las bases de la entidad tal como la conocemos en la actualidad, extendiéndose su actividad, de forma inicial, a otros ramos aseguradores como Vida, Accidentes o Transportes.

Durante la década de los 70, se inició en América Latina la estrategia internacional con las actividades de Asistencia y Reaseguro como puntas de lanza del negocio de Seguros.

En 1975 inicia sus actividades fundación Mapfre y en los años 80, Mapfre que ya era la primera entidad aseguradora de España consolidó su apuesta latinoamericana con un importante esfuerzo inversor, que culminaría en los 90 con la creación de una red de seguro que atendía a las particularidades locales y era similar al modelo de éxito español.

A partir del año 2000, se comenzó a percibir la aceleración del crecimiento de las compañías de Mapfre en América Latina, un efecto que se combinó con la

¹⁴Fuente: <http://www.segurosdelpichincha.com>, revisado el 07/04/2013.

diversificación de los canales de comercialización en España. En 2007, se llevó a cabo una reorganización que proporcionó una estructura corporativa y una capacidad financiera que permite seguir ampliando las actividades y la expansión internacional.

Fundación Mapfre se convirtió en el accionista mayoritario y en el garante de la independencia de la nueva sociedad Mapfre S.A., entidad que integra todas las actividades del Grupo.

Desde entonces se ha impulsado la expansión del Grupo con una apuesta por la diversificación geográfica y por mercados de elevado potencial de crecimiento, como Estados Unidos y Turquía. En 2012, Antonio Huertas asumió la Presidencia del Grupo, una multinacional aseguradora con presencia en más de 45 países de los cinco continentes¹⁵.

Seguros Colón

Somos una empresa dedicada a ofrecer a nuestros clientes las garantías o fianzas que necesitan en sus contratos con el sector público y privado. Seguros Colón S.A. tiene una sólida posición en el mercado de fianzas y constituye para nuestros clientes un apoyo en su actividad, otorgándoles las garantías que necesitan tanto para la ejecución de obras como en la oferta de servicios.

Emitimos de manera eficiente y oportuna fianzas destinadas a garantizar la seriedad de oferta, el buen uso de anticipo, el cumplimiento de los contratos, la buena ejecución y calidad de materiales y las garantías aduaneras. Aportamos con nuestra experiencia y nuestra capacidad para responder de manera inmediata a las necesidades de nuestros clientes.

¹⁵ Fuente: www.mapfreatlas.com.ec, revisado el 07/04/2013.

Contamos con el respaldo de sólidas compañías reaseguradoras, reconocidas a nivel internacional y formamos parte de la asociación panamericana de fianzas PASA – APF, que reúne a las compañías afianzadoras más importantes en el ámbito mundial. Somos la garantía de sus negocios.

Seguros Colón cuenta con una Agencia principal en la ciudad de Guayaquil (Av. Francisco de Orellana, Edificio Centro Empresarial Las Cámaras, torre b, piso 6 y una Agencia de representación en la ciudad de Quito. Además, a través de nuestros agentes, operamos a nivel nacional.¹⁶

4.5. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar Indicadores de Gestión, para obtener resultados cualitativos y cuantitativos para los Directivos de la empresa y mantener un mejoramiento continuo de la Calidad en un Call Center en el área de Servicio al Cliente, brindar una ventaja competitiva en comparación con las otras empresas de Seguros, se optimizara el tiempo de respuesta y los reclamos serán solucionados rápidamente.

Los Indicadores de Gestión permitirán tomar decisiones para mejorar la Calidad que se brinda a los clientes internos y externos.

¹⁶ Fuente: <http://www.seguroscolon.com>, revisado el 07/04/2013.

4.6. ANÁLISIS FODA

Dentro del análisis FODA del proyecto podemos determinar los siguientes puntos que nos ayudarán a determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los Indicadores de Gestión para un Call Center del área de Servicio al Cliente en empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil que a continuación se detalla:

FORTALEZAS

- Cuentan con un área o espacio físico ya constituido, con recurso humano y materiales para un Call Center.
- Funcionarios con necesidad de servir con Calidad a sus Clientes.
- Directivos que tienen como interés principal satisfacer mejor a sus Clientes, incrementar la productividad y obtener resultados exitosos.
- Disponibilidad de invertir en herramientas nuevas, que midan y controlen a su personal.
- Satisfacción de Clientes.
- Capacitación constante.
- Profesionales altamente calificados.

OPORTUNIDADES

- Las empresas de Seguros buscan Calidad y Satisfacción en sus Clientes.
- Captar más mercado.
- Ser líderes en el mercado por su Servicio.
- Invierten en capacitación para su personal.
- Necesidad de implementar Indicadores de Gestión para obtener la Fidelización de los Clientes en un Call Center.
- Directivos preocupados por la mejora en Calidad.
- Existe un alto índice de tecnologías de información y comunicación, telefonía celular, internet, computadoras.

DEBILIDADES

- Falta de personal con el perfil adecuado para el área de Servicio de un Call Center en empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil.
- Resistencia al cambio.
- Poca cultura de Servicio al Cliente en la ciudad de Guayaquil.
- Falta de disponibilidad de las herramientas adecuadas para brindar un buen Servicio.

AMENAZAS

- Cambios de gustos y preferencias de los clientes hacia la competencia al no contar con herramientas que puedan brindar un adecuado Servicio.
- Clientes cada vez más exigentes.
- Aumento de quejas o reclamos por parte de los Clientes, por mala atención.
- Crecimiento de la competencia

4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTO

OBJETIVO

Medir mediante Indicadores, las actividades relacionadas con el funcionamiento del Call Center, con herramientas que nos permitan tomar decisiones.

RESPONSABLES

Jefe de Call Center:

Responsable del control, de la ejecución del mismo

Supervisores de Servicio:

Responsables del monitoreo diario

PROCEDIMIENTO PARA MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1. Se adaptará un software a nuestro Diseño de Indicadores de Gestión, el mismo que será aplicado para el área de Call Center.
2. El Asesor del Call Center, debe logearse al inicio de sus actividades y deslogearse al finalizar su jornada laboral.
3. El Asesor será responsable que permanezca logeado todo el día para lograr una medición correcta.
4. El Supervisor o Jefe del área podrá medir los tiempos de respuesta del Asesor, mediante reportes.
5. Los reportes se generaran diariamente.
6. Los reportes serán verificables, y se constatará las horas productivas o improductivas que tuvo el Asesor.
7. Los mismos, también ayudarán a tomar decisiones, en cuanto si es necesario la contratación de mayor personal o no.
8. El Diseño de Indicadores de Gestión medirá, el ausentismo, la rotación del personal, y las horas improductivas que se generen en el día.
9. Se incrementa la Satisfacción de los Clientes, mejorando los tiempos de respuesta.
10. Se capacitará al personal, en la utilización de la herramienta y como aplicarla.
11. El Jefe o Supervisor monitoreará constantemente, usando la plantilla para calificar la gestión telefónica del Asesor.
12. Se medirá diariamente cuantas llamadas ingresan en el día, para conocer si se necesita más recurso humano en el Call Center.

PERFIL DEL ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE:

OBJETIVO DE LA POSICIÓN:

Ejecutar las actividades de atención al Cliente, mantenimiento, de acuerdo a las estrategias establecidas por el Jefe del área, manteniendo los niveles de efectividad determinados, alcanzando niveles de rentabilidad y fidelización de Clientes.

PROCESOS:

Productivo: Ciclo de servicio, manejo de Clientes.

ENTREGABLES:

Mantenimiento de Clientes

Recuperación de Clientes

Investigación de niveles de Satisfacción.

CLIENTES:

Cliente, externos e internos

Jefatura

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

Satisfacción del Cliente.

Rentabilización y Fidelización de Clientes.

FUNCIONES:

- Ejecutar llamadas telefónicas de acuerdo a la orden de llamadas
- Llamadas telefónicas y registro para mantenimiento de Clientes
- Llamadas telefónicas y registro para recuperación de Clientes
- Recibir llamadas telefónicas y canalizar requerimiento de Clientes.

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Industria de Seguros: productos/servicios.

Técnicas de Call Center.

Equipos de Call Center.

Software de oficina.

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación superior en cualquier especialización.

EXPERIENCIA LABORAL:

Un año de experiencia en Ventas y Servicio al Cliente.

HABILIDADES:

Capacidad de negociación

Relaciones interpersonales

Cortesía

Carisma

FORMATOS DE SCRIPTS

Con el propósito de mejorar y optimizar los requerimientos del área, a través de los Indicadores de Gestión, se sugerirán formatos de Scripts, para que los Asesores del área de Servicio al Cliente, mantenga un vocablo profesional al momento de dialogar con un Cliente.

LLAMADAS (INBOUND)

- **INICIO DE LA LLAMADA:** “Buenos días, le atiende (Nombre asesor), ¿Con quién tengo el gusto?
- **CLIENTE:** Con Sr. Sra. Srta., NOMBRE DEL CLIENTE
- **ASESOR:** En que puedo servirle Sr. Sra. Srta., NOMBRE DEL CLIENTE
- **CLIENTE:** Cliente indica el motivo de la llamada.
- **ASESOR:** Permítame un minuto en la línea para verificar en el sistema su requerimiento.
- **ASESOR:** Retomar llamada, agradecer por el tiempo en espera, y proporcionar la información solicitada por el cliente, según el requerimiento.
- **CLIENTE:** Recibe la información

- **DESPEDIDA:** Algo más que le pueda ayudar, Sr., Sra., Srta. (Nombre del Cliente).

- **CLIENTE:** No gracias.

- **DESPEDIDA:** Gracias por su llamada le atendió (Nombre del Asesor), recuerde que en (Nombre de la Empresa de Seguros), estamos para servirle.

Elaborado por: Las autoras

LLAMADAS OUTBOUND

ASESOR

Saludo Inicial:

- Buenos días, buenas tardes, buenas noches.
- Mi nombre es (Nombres del Asesor), del Call Center de Servicio al Cliente de la empresa de Seguros (Nombre de la empresa de seguros).
- Me puede comunicar con el Sr. Sra, Srta (Nombre y Apellido del Cliente), Por favor.
- En caso de ser el Cliente el Asesor deberá indicar el motivo de la Llamada, caso contrario que no sea el cliente quien le contesta, indicar:
“Lamento no encontrar al Sr., Sra., Srta. (Nombre de Cliente), preguntar
¿Con quién tiene el gusto?.
- Disculpe, a qué hora puede marcarle al Sr., Sra, Srta., (Nombre del Cliente).
- Le puede comentar por favor al Sr., Sra., Srta. (Nombre del Cliente), que le llamamos de la empresa de Seguros (Nombre de la empresa de Seguros), para volver a comunicarse a las (indicar la hora en que lo llamará al cliente).
- Muchas gracias por recibir mi llamada, buenos días, buenas tardes, buenas noches.

Elaborado por: las autoras

4.8. RECURSOS NECESARIOS PARA EL CALL CENTER:

- Escritorio o counter
- Diademas
- Computadoras
- Sillas
- Personas
- Equipos de Còmputo

4.9. RECOMENDACIONES PARA EL CALL CENTER :

- Area de Call Center sea cerrada, para concentración del equipo.
- Se sugiere que un Call Center debe tener minimo 7 personas.
- Realizar un parche en el software de la compañía para implementar los Diseños de Gestión.
- Uso de termos para evitar que se rieguen liquidos en las herramientas de trabajo.
- No uso de celulares.
- Exámenes auditivos (Audiometrias) mensuales.
- Breaks intermedio de la jornada laboral para descanso auditivo.
- Evitar en los puestos de trabajo objetos de distracción.

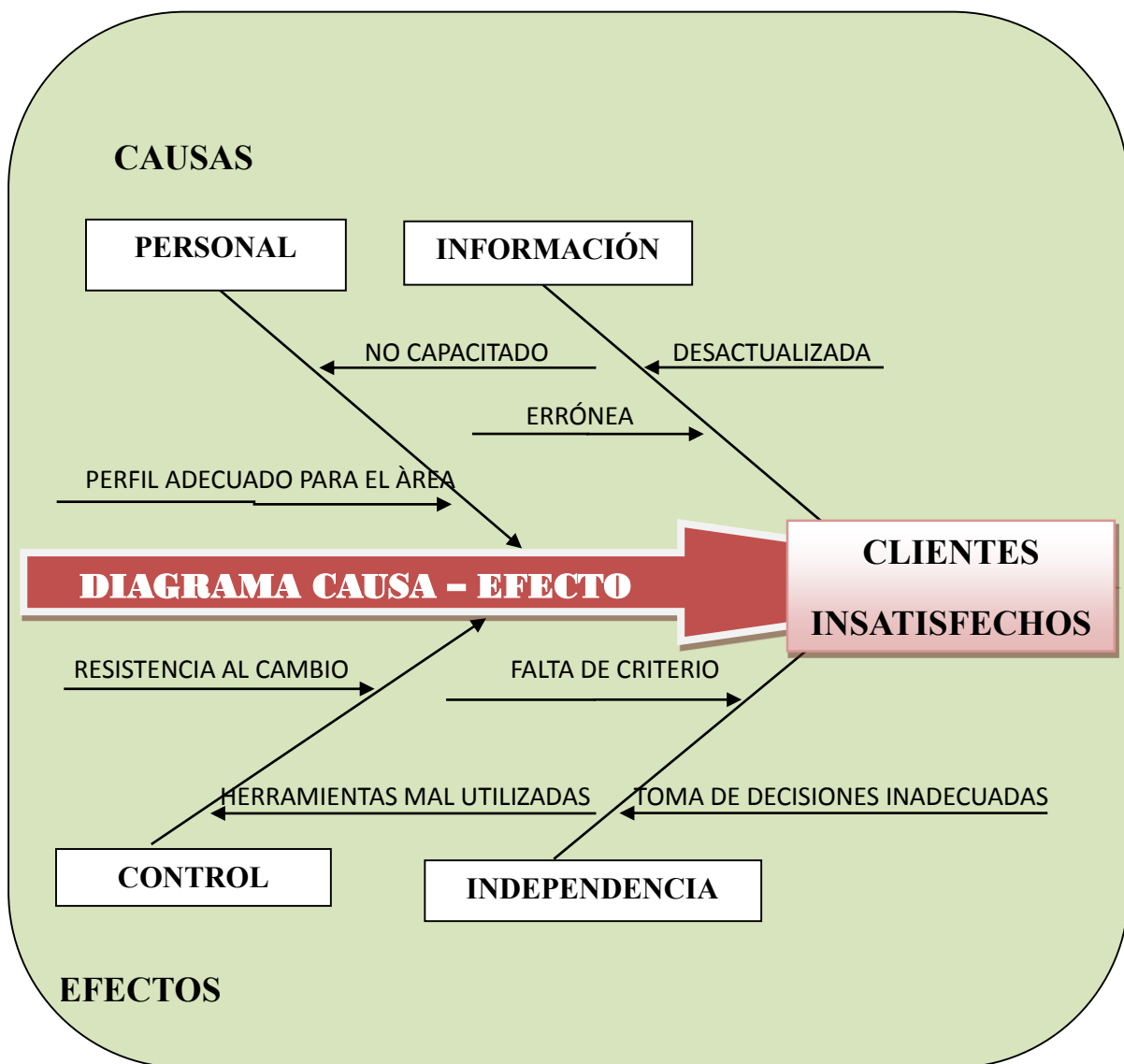
4.10. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Se denomina diagrama de Ishikawa, lleva este nombre en honor al doctor Kaoru Ishikawa quien inventó y empezó a usar el diagrama de causa – efecto o comúnmente llamado espina de pescado.

Esta herramienta ayudará a las empresas de Seguros a visualizar en equipo y con total claridad, cuales serían las posibles causas y efectos que pueden estar contribuyendo a que se genere un mal Servicio hacia sus clientes, permitiendo a sus directivos analizar y tomar las respectivas decisiones.

Diagrama Causa – Efecto

Gráfico # 14 Diagrama Causa – Efecto



Elaborado por: Las autoras

4.11. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La implementación de la norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de Calidad” con relación al Diseño de Indicadores de Gestión para el área de Servicio al Cliente es empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil nos permitirá:

- ✓ Brindar una excelente atención.
- ✓ Mantener una mejora continua en el servicio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los Clientes.

4.12. ESTUDIO FINANCIERO

Para efecto del presente proyecto a continuación se detallan los requerimientos, inversión, detalle de ingresos, necesarios que implicaría realizar el diseño de los Indicadores de Gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil:

Por la consultoría de 30 días y venta de nuestro diseño de indicadores se establece un valor acorde al mercado, el cual incluye: formatos de medición, capacitaciones para el personal, preguntas frecuentes, y sugerencias para el Call Center.

Se recomienda a las empresas de Seguros que para implementar los Indicadores de Gestión, se requiere como mínimo en el área de Call Center lo siguiente:

- 7 personas
- 7 diademas
- 7 escritorios
- 7 computadoras
- 7 sillas ergonómicas
- Acceso a internet
- Realizar un parche en el software que utilizan para incluir las herramientas de medición.

El área de Call Center, generará reportes de productividad, con los mismos se podrá observar el recurso humano que hace falta contratar o si tenemos muchos contratados, ya que con más mediciones se podrá identificar lo productivos que son los Asesores del área.

4.13. INVERSIÓN QUE LA EMPRESA DE SEGUROS DEBE REALIZAR PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

TABLA # 27 DETALLE DE COSTOS DEL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

DETALLE	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Sueldos (7 Personas)	\$ 400,00	\$ 2.800,00
7 Diademas	\$ 100,00	\$ 700,00
7 Escritorios de 1.5 Mts., con paneles para dividir	\$ 200,00	\$ 1.400,00
7 computadoras	\$ 600,00	\$ 4.200,00
7 Sillas Ergonómicas	\$ 120,00	\$ 840,00
Parche de Software	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Internet mensual	\$ 80,00	\$ 80,00
Compra Diseño de Indicadores de Gestión	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Capacitación al personal del área (30 días)	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 14.000,00	\$ 22.520,00

Elaborado por: Las autoras

4.14. DETALLE DE INGRESOS

INGRESOS

Venta Diseño de Indicadores	\$ 6.000
Servicios Prestados (Capacitaciones)	<u>\$ 1.500</u>
Total de Ingresos	\$ 7.500

Se detalla los ingresos por la venta del Diseño de Indicadores de Gestión por un valor de **\$ 7.500**.

La empresa deberá proveernos de las facilidades logísticas para el desarrollo de nuestras actividades; los requisitos mínimos serían:

- Espacio Físico
- 2 sillas
- 1 teléfono
- 1 computadora
- Internet

4.15 CONCLUSIONES

Por nuestro estudio de mercado, realizado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil se pudo establecer la importancia del trabajo que proponemos.

Concluimos en que:

- ❖ Los procesos de los Call Center en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros, al momento no cumplen sus funciones con eficiencia, debido a que no diseñan Indicadores de Gestión que permitan controlar las actividades realizadas por el personal asignado y minimizar el tiempo improductivo del mismo.
- ❖ La aplicación de un Diseño de Indicadores de Gestión, permitirá a la toma de decisiones acertadas y establecer las medidas correctivas necesarias.
- ❖ El Diseño de Indicadores de Gestión será enfocado en dar y mantener una buena atención, a través de parámetros de medición que permitan a los jefes del área tomar decisiones.
- ❖ Permitirá evaluar y decisiones acertadas para mejorar la Calidad en el Servicio, en las empresas de Seguros de Guayaquil.

- ❖ Mediante la aplicación del Diseño de Indicadores de Gestión, permitirá optimizar el Nivel del Servicio, reduciendo el tiempo de respuesta en los reclamos presentados por los clientes internos y externos, logrando establecer parámetros útiles para el buen desempeño de cada asesor, tales como: manejo de habilidades, llamadas en espera, a fin de garantizar un servicio de calidad.

- ❖ Con el Diseño de Indicadores de Gestión, se mejorarán los canales de comunicación entre las empresas de Seguros y sus Clientes, mediante el trabajo en equipo y resolver problemas en la recepción de reclamos para darle solución en lo posterior.

- ❖ Los altos Funcionarios podrán tomar decisiones acertadas, en cuanto a los parámetros de medición y resolver los inconvenientes existentes en el área, a fin de que el cliente no se sienta insatisfecho con el servicio que le brindan.

- ❖ Los Indicadores de Gestión permite a los jefes del área mantener el control de todas las actividades que realiza el personal que mantienen a cargo.

4.16 RECOMENDACIONES

Para la puesta en marcha del presente proyecto se recomienda a las empresas de Seguros de la ciudad de Guayaquil, considerar lo siguiente:

- ❖ A los Jefes del área de Servicio al Cliente, se recomienda tomar las decisiones acorde a los resultados obtenidos en los Indicadores.
- ❖ A los Supervisores del área que realicen monitoreo en línea a los Asesores, de las actividades que realizan, para efectos de medición y control de las llamadas contestadas y realizar las respectivas retroalimentaciones, en caso de no cumplir con los requerimientos del Indicador de Calidad.
- ❖ Sugerimos a los Supervisores del área, realizar reportes de llamadas realizadas, llamadas contestadas, llamadas no contestadas, tiempo de ocupación, ya sea de manera diaria, semanal, mensual, según lo establecido por la gerencia, para verificar y corroborar si los asesores, cumplen con los parámetros establecidos en los Indicadores de Gestión (Indicadores de Calidad de Servicio, Eficacia y Eficiencia), para la toma de decisiones correctivas.
- ❖ Se recomienda a los Supervisores del área de Servicio al Cliente, observar al personal que mantienen a su cargo (asesores), a que desempeñen sus funciones con rapidez, ya que al no hacerlo, sus tiempos en los indicadores se verán afectados.
- ❖ A los Jefes y Supervisores deberán tomar en consideración respetar y utilizar correctamente el Diseño de los Indicadores de Gestión, previamente desarrollados, a fin de obtener en conjunto el beneficio que conlleva la aplicación del mismo.

BIBLIOGRAFIA

4.17. Libros, Artículos y Revistas

- **Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2000)**, libro Indicadores de Gestión “Herramientas para lograr la competitividad”, revisado el 01/09/2012.
- **Salgueiro Anabitarte, Amado (2001)**, libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, revisado el 23/09/2012.
- **Rincón Bermúdez, Rafael D. (2008)**, libro “Los indicadores de Gestión Organizacional, una Guía para su definición”, revisado el 25/09/2012.
- **Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000)**, libro Gestión “Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)”, revisado el 30/09/2012.
- Revista Digital De Gerencia, en <http://www.degerencia.com>, revisado el 20/09/2012.
- **Enrique Benjamín, Franklin (2007)**, en libro Indicadores de Gestión, revisado el 21/09/2012.
- **Pérez Jaramillo, Carlos M.**, en su artículo Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, revisado el 02/10/2012.
- **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2008)**, revisado el 06/10/2012.

4.18 Páginas Electrónicas

- <http://www.segurosorientecolombiano.com>, revisado el 06/04/2013
- <http://www.hispanadeseguros.com>, revisado el 06/04/2013
- <http://www.segurosequinoccial.com>, revisado el 06/04/2013
- <http://www.ecuasanitas.com>, revisado el 06/04/2013
- <http://webths.panassessor.com>, revisado el 06/04/2013
- <http://www.panamericana.com.ec>, revisado el 07/04/2013
- <http://www.latinaseguros.com.ec>, revisado el 07/04/2013
- <http://www.segurosdelpichincha.com>, revisado el 07/04/2013
- www.mapfreatlas.com.ec, revisado el 07/04/2013
- <http://www.seguroscolon.com>, revisado el 07/04/2013

ANEXO

FORMATO DE ENCUESTAS

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



El propósito de esta encuesta es recopilar información para **“Diseñar Indicadores de Gestión para un Call Center en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros en la ciudad de Guayaquil”**, previo obtención del título de Ingeniero Comercial, la información recopilada será confidencial, apreciamos su nivel cultural y su participación, agradecemos su colaboración.

1.- ¿Usted piensa que el tono y el timbre de voz son factores determinantes para tratar a un cliente?

SI _____

NO _____

2.- ¿En qué fallas incurren la mayoría del personal del Área de Servicio al cliente cuando se está atendiendo a un cliente?

_____ Mal uso de la información

_____ No tiene las herramientas adecuadas para dar la información exacta.

_____ Es desatento con el cliente

_____ Tiene mala predisposición con el cliente.

3.- Cuando Ud. es atendido telefónicamente por el personal del área de Servicio al Cliente ¿cómo le gustaría que sea la atención brindada?

_____ Amable _____ Descortés _____ Gritarle en el teléfono

_____ Saludar y darle la bienvenida

4.- ¿Estaría Ud. de acuerdo si se implementaría un diseño de indicadores de gestión para el área de Servicio al Cliente en la ciudad de Guayaquil, para mejorar la calidad de la misma, en empresas de seguros?

Si_____

No_____

5.- ¿Usted piensa que todas las personas integrantes de una empresa de seguros deben de estar bien capacitados del trato que se le brinda al cliente o sólo los empleados que pertenecen al Área de Servicio al Cliente?

_____ Todo el personal de la empresa _____ Sólo el personal del área de
Servicio al Cliente

6.- ¿Para Ud. cuáles son las causas o motivos para que un cliente se cambie a la competencia?

_____ No le brindan un servicio adecuado, con las herramientas necesarias.

_____ Le dan Mal la información del Servicio que presta la empresa.

_____ No le ofrecen lo que Ud. necesita.

_____ Por engaños

7.- ¿Le han brindado a Ud. un trato cortés y profesional al solicitar información del Servicio en la empresa en la cual adquirió el Seguro?

SI _____ No _____

8.- ¿Marque una X el tipo de seguro con el que Ud. cuenta?

_____ Vida Salud _____ Vehículos _____ Hogar

9.- ¿Se siente satisfecho con la atención que le brinda el área de Servicio al Cliente en la empresa con la cual mantiene Ud. contratado el servicio?

SI _____ No _____

10.- ¿Cuál de los siguientes ítems elegiría Ud. como los más importantes al implementarse indicadores de gestión para mejorar la calidad en el área de Servicio al Cliente en empresas de Seguros en Guayaquil?

_____ Monitoreo en línea al personal del área.

_____ Mantener un departamento de calidad para mejorar el Servicio que se brinda.

_____ Mantener un control monitoreado de las llamadas entrantes y salientes a los funcionarios del área, mediante tiempos pre-establecidos.