

**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para optar al título de  
Ingeniería de Sistema**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
DE ATENCION AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE TELEPAGO DE  
BAC-CREDOMATIC.**

**Presentado Por:**

**Br. Flavia María Latino Rayo 2001-10645  
Br. Salvador Geovanny López Sánchez 2002-10260**

**Tutor:**

**Msc. Ing. Roger Alberto García Guevara**

**Managua, Noviembre 2014**



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitir el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres, por ser el pilar más importante y demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Ingeniería por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales.

A mi compañero de tesis por que en esta armonía grupal lo hemos logrado y gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

## Índice de Contenido

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	JUSTIFICACION.....	4
III.	RESUMEN DEL TEMA.....	5
IV.	OBJETIVOS.....	7
	Capitulo I. Diagnóstico.....	8
	Capítulo II. Proceso de Atención Telefónica.....	13
	Capítulo III. Propuesta del Plan de Mejoramiento.....	39
	Conclusiones y Recomendaciones.....	49
	Bibliografía.....	51

## Índice de Figuras

Figura N°1.	Estructura Organizacional.....	10
Figura N°2.	Mapa de Proceso de Atención Telefónica.....	14
Figura N°3.	Flujograma de Proceso de Atención al Cliente.....	15
Figura N°4.	Histórico de tiempo promedio de llamadas.....	18
Figura N°5.	Promedio mensual de tiempo de conversación I Semestre del 2012.....	20
Figura N°6.	Distribución porcentual según los reclamos presentados.....	23
Figura N°7.	Consolidado de nivel de servicio, según encuesta.....	27
Figura N°8.	Nivel de satisfacción del cliente, para el servicio de telepago.....	30
Figura N°9.	Consolidado de encuesta para el servicio de telepago.....	31
Figura N°10.	Diagrama de Pareto.....	34
Figura N°11.	Diagrama Ishikawa.....	36
Figura N°12.	Flujograma propuesto para la atención en telepagos del BAC Credomatic.....	48

## Índice de Tablas

Tabla N°1. Requerimiento de información.....	16
Tabla N°2. Cumplimiento del tiempo de conversación.....	19
Tabla N°3. Reclamo primer semestre 2012.....	22
Tabla N°4. Descripción de motivos que generan reclamos.....	26
Tabla N°5. Cuadro de frecuencia.....	33
Tabla N°6. Estrategias a implementar.....	45



## I. INTRODUCCION

El Banco de América Central, empresa consolidada a partir del año 2003 bajo la denominación de BAC-Credomatic Network dedicada a facilitar el intercambio de bienes y servicio en la región donde opera con productos, servicios bancarios, soluciones de pago y programas de responsabilidad social. Es una institución líder en medios de pago, incluyendo adquirencia, emisión de tarjetas de crédito, servicios bancarios y servicios electrónicos de pago desde hace más de 50 años.

BAC Credomatic, presta el servicio de telepagos en Nicaragua, a través de un departamento de servicio al cliente vía telefónica denominada Autorizaciones y Telepagos (AUTTEL), esta es una vía alterna de pagos que BAC-Credomatic ofrece a los clientes para realizar la cancelación de cualquier servicio básico, impuestos municipales y solicitar recargas electrónicas, utilizando sus tarjetas de crédito o débito de cualquier banco nacional, el departamento de autorizaciones y telepagos tiene como prioridad atender la mayor cantidad de llamadas posibles y alcanzar en cada una de ellas los más altos niveles de calidad en el servicio de telepagos.

Como institución líder debe estar en permanente mejoramiento para mantener los altos niveles de calidad, en donde la atención al cliente es uno de los pilares básicos, tal como lo plantea en su Misión cuando cita “Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios a nuestros clientes de la región donde operamos, a través de medios de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a mejorar la calidad de vida, así como la de sus colaboradores y accionistas”.

Es así como el mejoramiento continuo es imprescindible para lograr alcanzar los niveles óptimos en la calidad del servicio y atención al cliente que se propone la empresa, contar con estrategias que conduzcan a identificar las necesidades y expectativas del usuario, garantizando satisfacción al usuario y el éxito de la empresa.

Actualmente el departamento de autorizaciones y telepagos está enfrentando un alto índice de clientes que manifiestan no estar satisfechos con el servicio que reciben en telepagos, esta información está documentada y se refleja en la encuesta más reciente realizada en Mayo 2012, por lo cual es necesario formular un plan de mejoramiento que permita estudiar y analizar cada uno de los elementos que intervienen en el cumplimiento de los estándares de calidad que posee el Departamento.

Es necesario realizar como referencia un diagnóstico que permita conocer la situación actual del departamento para tener una perspectiva de los aspectos críticos hacia los cuales la jefatura del departamento de telepagos debe priorizar acciones de mejora, se pretende con los resultados del diagnóstico presentar una propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC-Credomatic, que ayude al departamento a minimizar la afectación en los indicadores de servicio de telepagos, aportando al desarrollo de técnicas de mejora continua en la calidad del servicio obteniendo mejores resultados en la atención al cliente.

## **II. JUSTIFICACION**

El Departamento de Autorizaciones y Telepagos de BAC-Credomatic cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permite medir el nivel de desempeño y cumplimiento de los operadores de telepagos, de acuerdo a los estándares de calidad establecido por el departamento, conocido como Balanced Score Card.

Según resultados de los informes de evaluación y monitoreo de llamadas en la interacción entre el operador y el cliente, se han encontrado bajas en el nivel de cumplimiento de los indicadores ya definidos para el departamento y de acuerdo al sistema de gestión de calidad con el cual se evalúa el servicio de telepagos, es por ello que se hace necesario la revisión del proceso de atención telefónica para analizar los elementos que afectan la calidad del servicio y atención al cliente, luego se presentara una propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC Credomatic.

De ser considerada la propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC-Credomatic, el departamento podrá contar con una herramienta de apoyo para la toma de decisiones e implementación de estrategias a poner en práctica para alcanzar los niveles óptimos de calidad en el servicio de atención al cliente, mejores resultados en los indicadores del servicio de telepagos, la empresa lograría fidelizar aún más a sus clientes, mantener el prestigio que le caracteriza, los clientes obtendrían un servicio de alta calidad que satisfaga sus necesidades en el servicio requerido y los colaboradores alcanzarían un alto nivel de desempeño.

### III. RESUMEN DEL TEMA

La propuesta de un Plan de Mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de TELEPAGO de BAC-CREDOMATIC, es una tesis motivada en conocer y analizar los elementos que inciden en la disminución de la satisfacción del cliente al momento de utilizar el servicio de atención telefónica. Tiene como objetivo principal examinar la calidad del servicio percibida por los tarjeta habientes (clientes); según los indicadores establecidos por la empresa y las herramientas para la medición de satisfacción a través de encuestas telefónicas que BAC Credomatic realiza de forma periódica.

El tipo de investigación es aplicada de carácter descriptivo, se tomo como muestra aleatoria y sistemática a 21 usuarios del servicio a quienes se les realizó una encuesta vía telefónica en el I semestre del año 2012.

Se utilizó el diagrama de paretto, para conocer las causas que generan la no satisfacción del cliente, obteniendo como resultado; **que el 81% de los clientes relacionan los siguientes factores:**

1. Baja disposición del OCC al interactuar con el cliente
2. Demora en el tiempo de atención de la llamada
3. Pagos no efectivos en tiempo y forma

El análisis realizado de acuerdo a las estrategias a implementar en el plan de mejoramiento deben estar dirigidas a:

- ✓ Actualizar los criterios de evaluación y los indicadores de monitoreo con el objetivo de seguir cumpliendo con los estándares de calidad para el servicio.
- ✓ Impulsar un plan educacional a través correo electrónico de manera que los clientes conozcan cómo utilizar el servicio de telepagos.

- ✓ Promover y diseñar nuevos y mejores programas de capacitación al personal que facilite la comunicación y la atención al cliente.
- ✓ Consolidar, fortalecer y reestructurar coordinaciones con empresas afiliadas, mediante la revisión minuciosa de los obstáculos que generan fallas en los sistemas para la atención al cliente.
- ✓ Rediseñar un programa de seguimiento a los OCC que permita mantener la calidad del servicio.

## **IV. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Presentar una propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC Credomatic.

### **2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del proceso de interacción telefónica entre el operador y el cliente que permita identificar las causas y efectos que inciden en la atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC Credomatic.
- Establecer los elementos fundamentales que serán incorporados en la propuesta del plan de mejora de la calidad de atención al cliente así como en los indicadores que inciden como mecanismos de control y seguimiento.

## **Capítulo I. DIAGNOSTICO**

BAC-Credomatic Network está dedicada a facilitar el intercambio de bienes y servicios en la región con productos, servicios bancarios, soluciones de pago y programas de responsabilidad social que contribuyan a impulsar una Centroamérica más competitiva, integrada y desarrollada.

BAC-Credomatic Nicaragua tiene su sede central en Managua km 4.5 carretera hacia Masaya, complejo Pellas. BAC-Credomatic posee un área dedicada a la atención telefónica denominada departamento de autorizaciones y telepagos (AUTTEL), donde con ayuda de un despliegue tecnológico brindan atención de calidad a los clientes del servicio telepagos.

El Departamento de Autorizaciones y Telepagos AUTTEL, está definido como un medio fundamental que tiene el cliente al hacer contacto vía telefónica con la empresa. Su objetivo es ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad en el menor tiempo posible.

El departamento de autorizaciones y telepagos AUTTEL no posee una visión y misión propia, sino que comparte la visión y misión de la empresa BAC-CREDOMATIC.

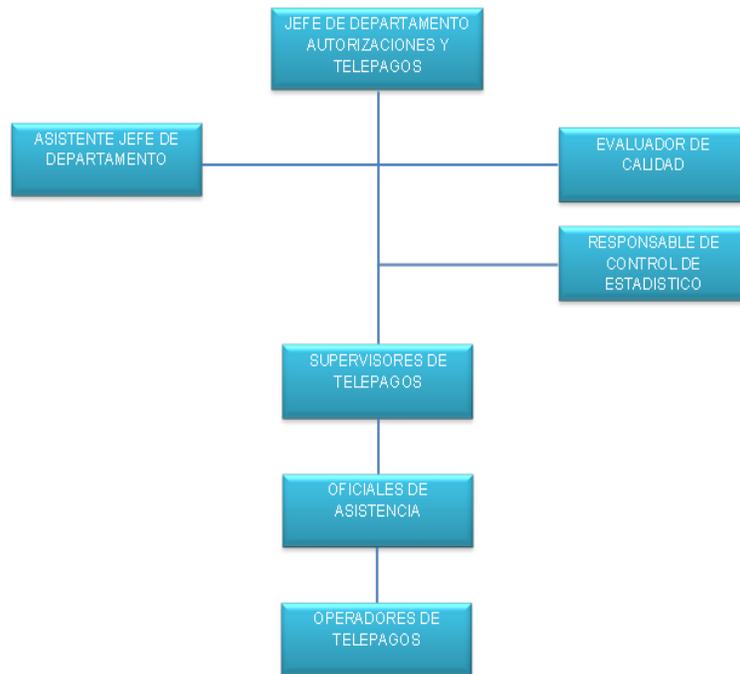
Los Objetivos de excelencia operacional que aplican para AUTTEL.

- i. Continuar Creciendo Prudentemente: aumentar prudentemente nuestro volumen de operaciones de manera que podamos asegurarnos de que en el mediano y largo plazo y preferiblemente en el corto plazo también, el aumento de nuestros ingresos siempre supere el aumento de nuestros gastos.

- ii. Cross Selling (venta cruzada). Profundizar la relación que tenemos con nuestros actuales clientes, de manera que podamos vender la mayor cantidad de productos y servicios financieros rentables para cada perfil de cliente. Pretendemos con esto incrementar nuestros ingresos y desarrollar una mayor lealtad de los clientes hacia nuestra organización.
- iii. Clima y alineamiento organizacional. Aprovechar la eficiencia de los actuales canales de distribución de clase mundial en todo lo que tiene que ver con la administración de RRHH que son pieza fundamental para el engrandecimiento de nuestra organización.
- iv. Calidad del servicio: asegurar niveles de clase mundial en todo lo que tiene que ver con la calidad del servicio que brindamos a nuestros clientes. Los objetivos de calidad son medibles a través de métricas establecidas en el Balanced Scored Card.

El departamento de Autorizaciones y Telepagos de BAC-Credomatic cuenta con sesenta y ocho operadores de centro de contacto OCC teniendo una estructura organizativa que se presenta a continuación.

**Figura N°1. Estructura Organizacional**



El departamento de Autorizaciones y Telepagos cuenta con 46 estaciones de trabajo o cubículos los cuales son compartidos por los OCC en la rotación de turnos asignados.

Para la comunicación interna entre los Operadores de Centro de Contacto y entre las orientaciones de sus superiores se utiliza una herramienta de correo interno dentro de la empresa conocida como “Lotus Note”, es un medio de comunicación dentro del mismo se encuentran respaldados todos los manuales y herramientas de apoyo que el operador pueda requerir para desarrollar de manera efectiva sus operativas de trabajo, además por este medio se envían documentaciones didácticas, informes del trabajo diarios y mensuales que refieren el comportamiento del desempeño y alcance de las metas del departamento respecto a la atención telefónica, entre otros.

Se cuenta con sistema de monitoreo o consulta de cuentas de las tarjetas, el cual permite validar las transacciones que son cargadas en las mismas, también se ejecutan las operaciones que solicitan los clientes, comercios y sucursales.

El departamento de Autorizaciones y Telepagos brinda el servicios de pagos en línea, cuenta con los sistemas de cada una de las empresas afiliadas a telepagos, por tanto se maneja sistema de Unión Fenosa, modo de producción y consulta, sistema de recaudo ENACAL, Recaudo Movistar, Recaudo Claro, recaudo de la Alcaldía de Managua, para el cobro de los impuestos municipales (Impuesto de Bienes Inmuebles, Impuesto Municipales de Ingresos sobre Ventas), sistema de Seguros Américas, (cobro de pólizas de seguro vehicular), un Sockepos Virtual, (donde se procesan las cobros de las tarjetas) y las aplicaciones de recarga (claro, movistar y yota), , sistemas de comunicación interna Lotus Note, en el cual se encuentran los diferentes tipos de gestiones que se ingresan para asistencia de comercios afiliados y los mismos clientes.

## **Portafolio De Servicios AUTTEL**

Los Servicio que ofrece el departamento de Autorizaciones y Telepagos de Credomatic se pueden resumir en:

- ✓ Servicio de telepagos (todos los servicios básicos, e impuestos municipales)
- ✓ Recargas telefónicas (para las operadoras Claro, Movistar)
- ✓ Atención a comercios afiliados y sucursales bancarias.

## Capítulo II. PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

### Descripción Del Proceso

El proceso de atención telefónica del servicio de AUTTEL Credomatic, consiste en la atención que brindan los operadores de centro de contacto (OCC), a los clientes que deseen pagar sus servicios básicos a través de este medio. El OCC atiende y a través de los script del proceso se solicita la información pertinente al cliente para realizar el proceso de validación y cancelación del servicio requerido.

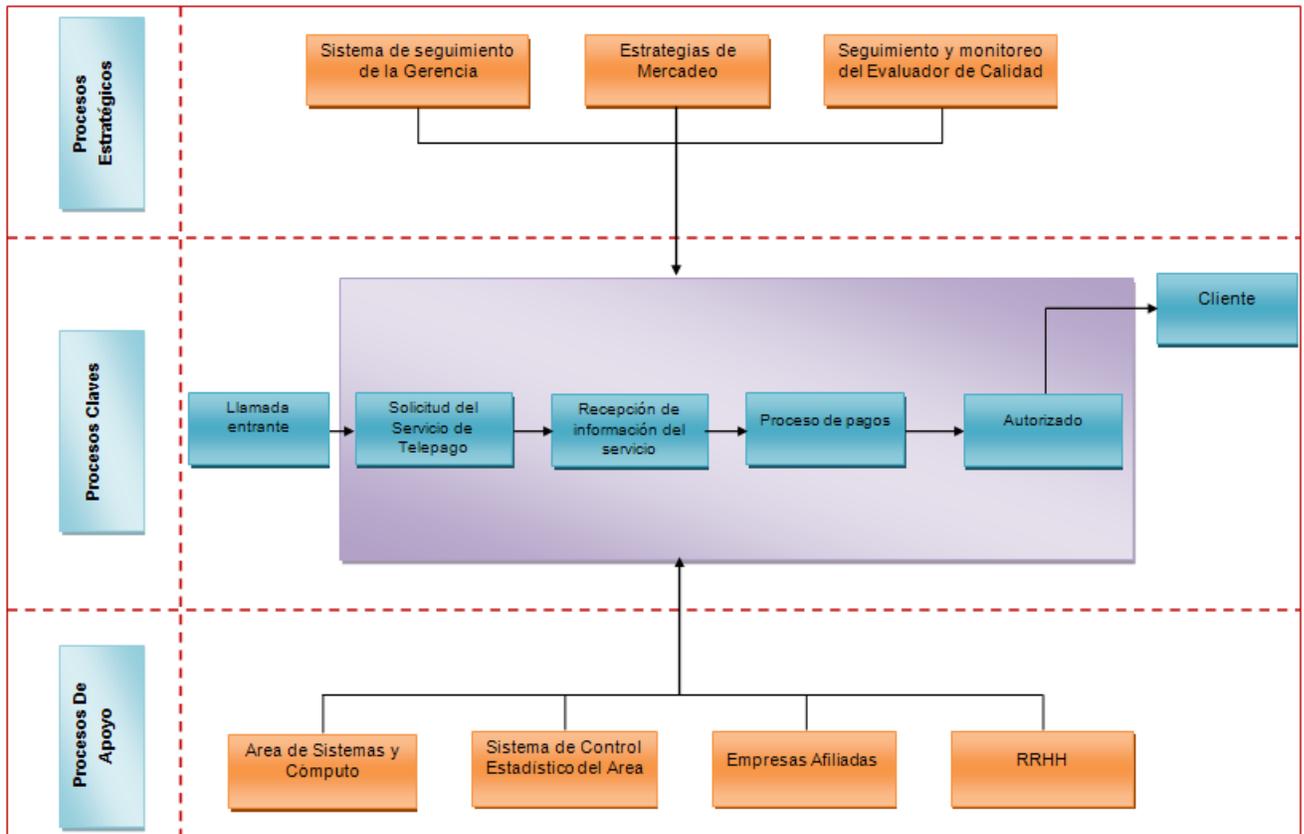
Para analizar de mejor manera los elementos que intervienen en el proceso, se presenta a continuación el mapa de procesos (Figura N°1); donde se observa que existen procesos estratégicos que definen las políticas a ser utilizadas en AUTTEL, como son las estrategias de mercadeo que permite atraer a los clientes para que usen el servicio que ofrece Credomatic, el sistema de monitoreo y seguimiento permite medir el grado de cumplimiento de los indicadores del departamento de tal forma que presente un análisis del comportamiento de los mismos para una mejora continua, a la vez este insumo es utilizado por la gerencia para establecer estrategias de trabajo y superar las dificultades que se presenten.

En el proceso clave se pueden observar cinco elementos que inciden de manera directa en la satisfacción del cliente se puede mostrar en cada uno de ellos momentos de verdad que inciden en la necesidad del cliente y las expectativas que el tiene del servicio al solicitarlo, estos son:

- ✓ Recepción de la llamada
- ✓ Solicitud del servicio de pago.
- ✓ Requerimiento de la información
- ✓ Proceso de pago.
- ✓ Autorizado.

De los procesos de apoyo se observan que los elementos sistemas, RRHH, empresas afiliados y sistema estadístico son necesarios para que el proceso de atención telefónica se pueda desarrollar con los recursos adecuados.

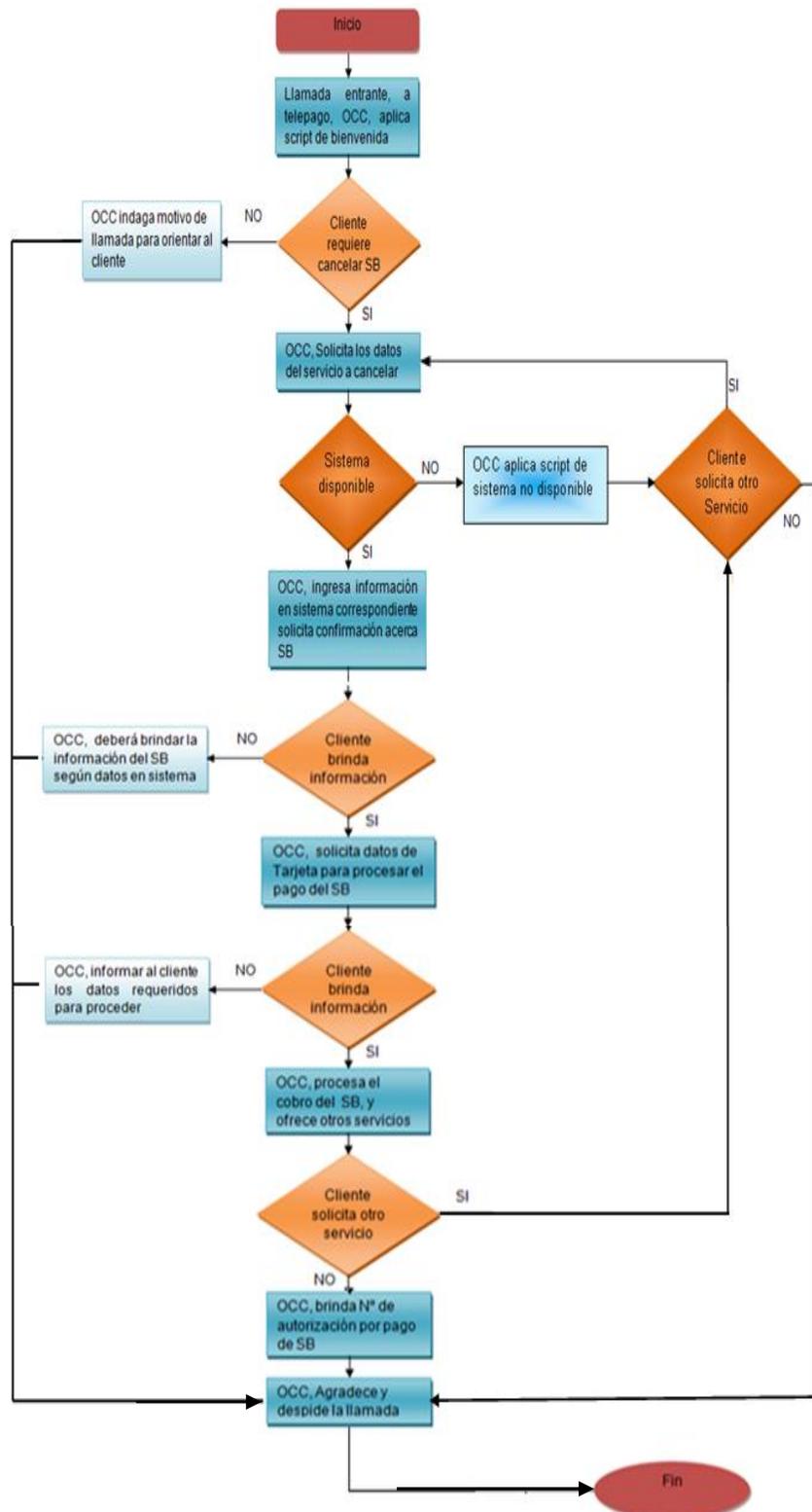
**Figura N°2. Mapa de Proceso Atención Telefónica.**



Para iniciar el estudio del proceso es preciso definir en primera instancia las actividades que se realizan durante la llamada telefónica. Por este motivo se realizó en un principio un levantamiento de información del proceso de atención telefónica teniendo como base el manual de atención telefónica para el Operador del Centro de Contacto, donde se describen los Script que deben ser aplicados por el operador al momento de atender al cliente.

Para tener una visión general a continuación se muestra en la figura N°3, El Flujograma de proceso de atención telefónica.

Figura N°3. Flujograma de Proceso Atención Telefónica



## Principales Script

La primera actividad que debe desarrollar el Operador de Centro de Contacto con el fin de iniciar el proceso es identificar el motivo de la llamada del cliente, lo cual consiste en capturar la siguiente información:

### Identificar y capturar requerimientos del cliente:

- ✓ Datos del que realiza la llamada
- ✓ Motivo de la llamada
- ✓ Servicio a cancelar

En ocasiones ocurre que el cliente realiza la llamada para realizar consultas, además que no necesariamente el que solicita el servicio es el titular del mismo. Una vez identificada los requerimientos del cliente se procede a solicitar los datos sobre el servicio a cancelar; el Operador de Contacto se auxilia del sistema adecuado para la captura de los datos, realizando los siguientes pasos.

### Proceso de Pago

- ✓ Entrar al sistema según servicio a cancelar.
- ✓ El operador requerirá los datos según el servicio:

Tabla 1. Requerimiento de Información

Servicio	Requerimiento de Información
Energía	Nº NISS
Agua	Nº de cuenta
	Nº de Factura
ENITEL	Nº contrato
	ID de Cliente
Movistar	Nº Cliente
	Nº de celular
Impuesto IBI *	Nº Catastral
Impuesto IMI *	Nº de RUC

\* **Aplica solicitarlo para cancelar servicios de la alcaldía de Managua.**

- ✓ Solicitar a nombre de quien se encuentra el servicio
- ✓ El monto de la factura a cancelar.

Cabe mencionar que la persona que realiza la llamada debe dominar la información solicitada o tener a mano el recibo a cancelar por el tipo de requisitos que se solicita para ingresar al sistema, de lo contrario no podrá hacer efectivo el pago.

### **Pago efectivo:**

Finalmente para que el proceso termine se tiene que cumplir con el requerimiento de los siguientes datos:

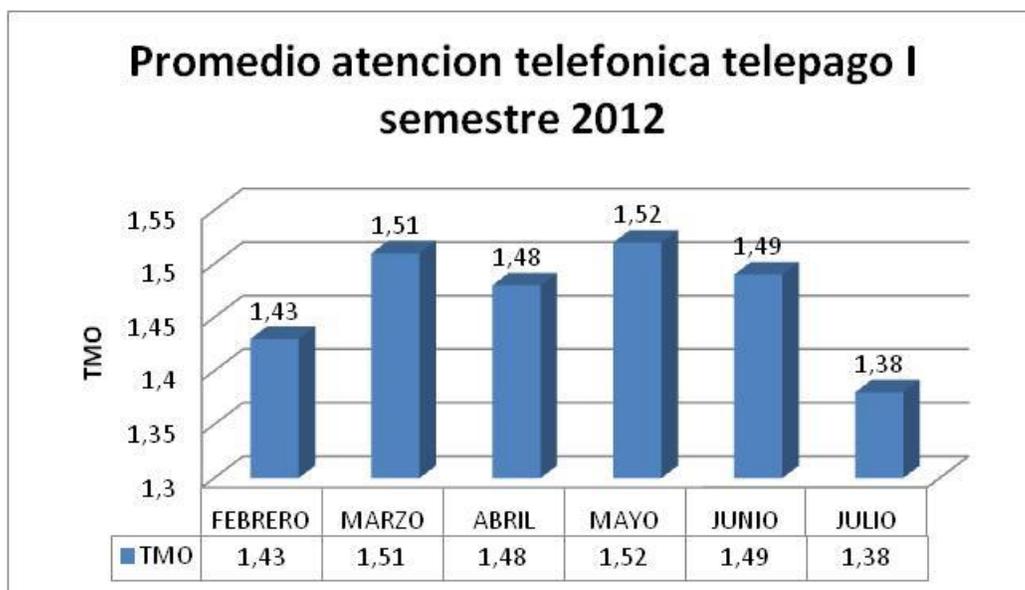
- ✓ N° de tarjeta de crédito para realizar el pago del servicio.
- ✓ El Operador de Centro de Contacto suministra al cliente su número de Autorizado por cada servicio cancelado.
- ✓ El OCC se despide del cliente y finaliza la llamada.

### **Análisis de estudios preliminares**

#### **Tiempos Históricos**

Para conocer datos históricos referentes al tiempo de conversación que invierten los operadores en la atención de la llamada para el servicio de telepagos se analizaron los datos proporcionados por el departamento correspondientes al primer semestre del año 2012 (periodo de Febrero hasta el mes de Julio) donde se muestra el promedio de tiempo de respuesta en la atención telefónica al momento que el cliente requiere del servicio de telepagos.

**Figura N°4, Histórico de tiempo promedio de duración de llamadas.**



Es importante mencionar que un solo cliente puede requerir de varios servicios en una misma llamada por lo cual se invierte más tiempo del establecido para la atención de una llamada por servicio de telepagos, se puede apreciar de manera general que se cumple con el tiempo de conversación establecido para la atención telefónica de telepagos el cual es de **1 minuto con 50 segundos**, en los últimos 6 meses en el que se realiza el estudio, se logra validar que se invierte un promedio de **1 minuto con 47 segundos** en la atención telefónica en cada llamada de telepagos.

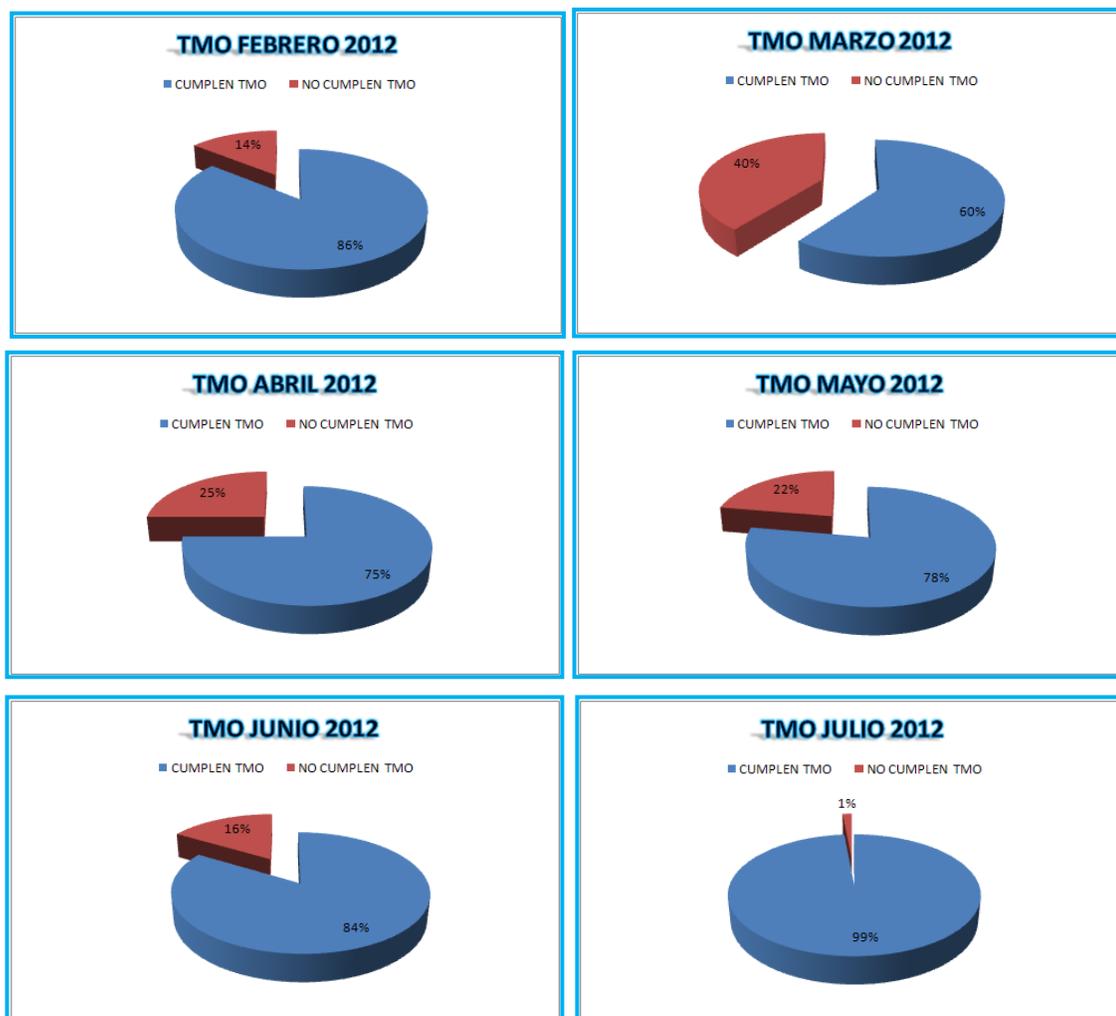
Sin embargo es necesario conocer los tiempos de los (OCC) que se vieron afectados por el incumplimiento al tiempo de conversación "TMO", en el periodo evaluado, la siguiente tabla muestra de manera general la cantidad de operadores de centro de contacto activos durante cada mes, cuantos cumplieron y cuantos no cumplieron el TMO.

**Tabla N° 2, Cumplimiento del Tiempo de Conversación “TMO” por operador de centro de contacto OCC ( I semestre 2012 )**

<b>CUMPLIMIENTO DE TIEMPO DE CONVERSACION "TMO" AGENTES DE TELEPAGOS BAC-CREDOMATIC, I SEMESTRE 2012</b>			
<b>MES</b>	<b>TOTAL AGENTES</b>	<b>CUMPLEN TMO</b>	<b>NO CUMPLEN TMO</b>
<b>FEBRERO</b>	64	55	9
<b>MARZO</b>	68	41	27
<b>ABRIL</b>	68	51	17
<b>MAYO</b>	72	56	16
<b>JUNIO</b>	74	62	12
<b>JULIO</b>	69	68	1

Para lograr un mejor análisis de estos datos se realizan las graficas en diagramas de pastel donde se representa para cada mes el porcentaje de operadores de centro de contacto que cumplieron y cuantos no cumplieron sus tiempos de conversación para el servicio de telepagos.

**Figura N° 5, Promedio mensual de tiempo de conversación I semestre 2012**



Según los datos obtenidos en la tabla anterior se puede evidenciar con las gráficas de diagramas de pastel el porcentaje de operadores de centro de contactos que cumplieron y cuantos no cumplieron con el tiempo establecido para la atención telefónica de telepagos, de manera mensual según representa cada gráfica, se observa que durante el I semestre del año 2012, el mes más afectado fue Marzo, donde de un total de 68 operadores que laboraron ese mes, el 40% se vio afectado por incumplimiento al tiempo establecido para la atención de telepagos el cual es de 1 minuto, 50 segundos, en dicho mes se obtuvo un promedio de conversación de 1 minuto, 51 segundos.

Mayo fue otro mes en el cual se obtuvo un promedio de conversación mayor al establecido, donde del total de 72 operadores que laboraron, el 22% se vio afectado por incumplimiento al tiempo establecido de conversación para una llamada de telepagos, donde se obtuvo un promedio de conversación de 1 minuto, 52 segundos.

Cabe destacar que los otros meses que están siendo evaluados presentan un porcentaje de agentes afectados por incumpliendo al tiempo de conversación, sin embargo el promedio mensual por agentes no supero el tiempo establecido de conversación, por tanto se puede manifestar que se logró cumplir con el tiempo establecido de conversación en los meses de Febrero, Abril, Junio y Julio del periodo en el cual se realiza el estudio.

Es importante mencionar que durante el mes existen días donde el tráfico de llamadas para telepagos es alto, por varias razones de las cuales las más influyentes son, cierres de las compañías de servicios básicos, o bien las fechas de pagos de los mismos clientes usuarios de telepagos de modo que los clientes requieren cancelar varios servicios a la vez, esto provoca que el tiempo que le lleva al operador de telepagos atender las solicitudes del cliente en cada llamada de este tipo supere el tiempo establecido para atención de telepagos.

Otras causas que se conocieron y que influyen en el incumplimiento del tiempo establecido para la atención telefónica de telepagos, son los momentos en los cuales los sistemas de empresas afiliadas no están disponibles para realizar las consultas del servicio, teniendo el operador de telepagos que solicitar al cliente datos adicionales a los acostumbrados para poder recepcionar el pago del servicio que el cliente requiere.

## Análisis de Los reclamos generados en el I Semestre 2012

Se realiza el análisis de los reclamos de clientes usuarios de telepagos de BAC-Credomatic con el objetivo de conocer cómo influyen en el servicio de la atención telefónica, y su impacto en la no satisfacción de los clientes, se identificaron los tipos de reclamos y las causas que los generan, la siguiente tabla presenta el porcentaje de frecuencia con que ocurre cada reclamo.

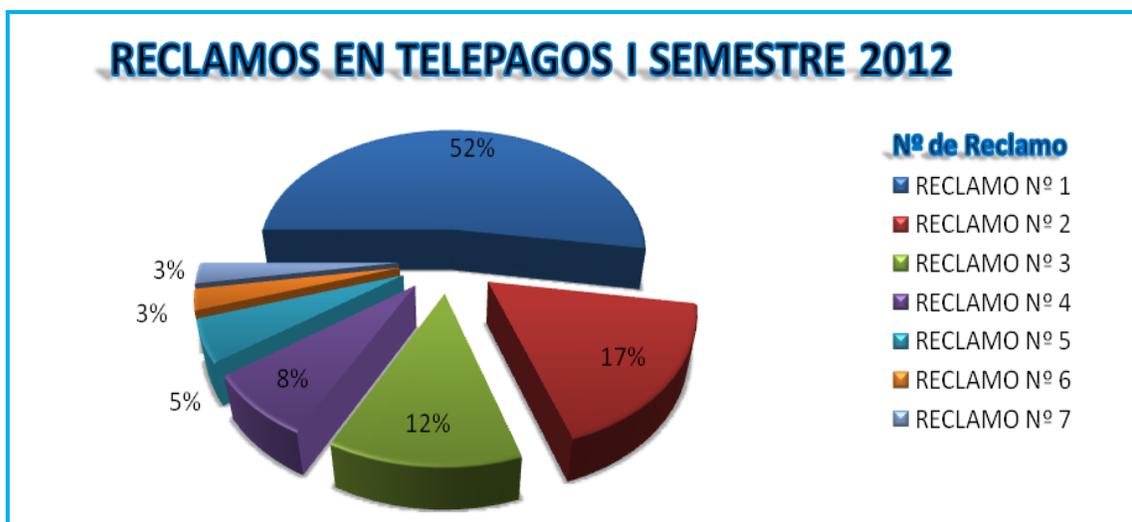
**Tabla N° 3, Reclamos I semestre 2012**

RECLAMOS EN TELEPAGOS I SEMESTRE 2012	DESCRIPCION	Nº DE RECLAMO	FRECUENCIA DEL EVENTO
Cliente titular de la cuenta no reconoce transacción en estado de cuenta.	Ocurre cuando el cliente no reconoce transacción realizada por medio de telepago, información ingresada diferente a la del servicio del cliente	RECLAMO N° 1	21
Cliente reclama cancelación de factura actual	Ocurre cuando el cliente llamo a telepago para cancelar un servicio, facturas con mismo monto a pagar, reclama por factura de mes actual, siendo la cancelada la del mes anterior.	RECLAMO N° 2	7
Cliente reclama cancelacion de servicio	Ocurre cuando existe error de digitación por parte del operador en el monto cobrado no corresponde al de la factura, este cobro se debe eliminar, o el contrato de servicio es diferente, factura pendiente de cancelar.	RECLAMO N° 3	5
Cliente solicita reversión del cobro	Ocurre cuando el cliente ha cancelado el servicio por otro medio, la factura aun se mostraba pendiente en sistema, cliente llama solicitando anulacion de cobro.	RECLAMO N° 4	3
Servicio suspendido	Ocurre cuando no hay disponibilidad de sistema del servicio a cancelar, factura no se descargo en tiempo, servicio con facturas vencidas.	RECLAMO N° 5	2
Pago no puede ser procesado por telepago	Ocurre cuando la compañía del servicio tiene restricción en sistema para telepago, facturas con arreglos de pago u otros.	RECLAMO N° 6	1
Cliente solicita, anulacion de pago, solo desea abonar parte del mismo.	Ocurre cuando el cliente tiene opción de abonos de pagos con la compañía que le brinda el servicio, pero en sistema solo se muestra total a pagar.	RECLAMO N° 7	1

Conociendo los tipos de reclamos y la frecuencia con que ocurren se realiza un diagrama de Pastel el cual facilita la interpretación del porcentaje de eventualidad de los diferentes reclamos.

La información que muestra la gráfica facilita interpretar el porcentaje de influencia que tiene cada reclamo, a su vez identificar cuáles son los que más incidente en la no satisfacción de los clientes usuarios del servicio de telepagos.

**Figura N° 6, Distribución porcentual según los reclamos presentados**



**Análisis del diagrama:**

- Es evidente que el 52% de los reclamos que se presentaron en el I semestre 2012 en telepagos fue a causa que el cliente no reconoce haber realizado transacciones por telepagos o la información ingresada es diferente a la del servicio del cliente, por tanto no reconoce el cobro en su estado de cuenta, esto se origina por error de digitación en la información al momento de recepcionar la información en la llamada inicial.

- El 17% de los reclamos presentados se debió a que las facturas emitidas por las empresas de servicio presentaron montos similares, esto provoca confusión en el cliente el cual reclama cancelación de factura actual habiendo cancelado la factura del mes anterior.
- El 12% de los reclamos presentados se debió a que cliente reclama por factura de servicio aún pendiente, habiendo cancelado la misma por telepagos, existe error de digitación por parte del operador en el monto cobrado no corresponde al de la factura, este cobro se debe eliminar y procesar nuevamente por el monto correcto, otra causa puede ser que el contrato ingresado de servicio es diferente, por tanto la factura no se descargó en sistema.
- El 8% de los reclamos presentados se debió cuando el cliente había cancelado el servicio con anterioridad por otro medio, la factura aún se mostraba pendiente y se procesa por telepagos, posteriormente el cliente solicita la reversión de este cobro.
- El 5% de los reclamos se presenta cuando no existe disponibilidad del sistema para descargar en línea la factura, el servicio presenta facturas vencidas, cliente cancela la factura anterior la compañía suspende el servicio al cliente por facturas vencidas o pendientes.
- El 3% de los reclamos se presenta por restricciones a telepagos por parte de la compañía del servicio, clientes con arreglos de pago, u otros arreglos, no pueden ser procesados por telepagos.

- El 3% de los reclamos se presenta, cuando el cliente tiene opción de abonar al servicio que le brinda la compañía, pero el sistema solo muestra el total a pagar del servicio, se procesa el cobro por telepagos, posteriormente el cliente llama solicitando anulación del cobro para abonar solo parte del mismo.

Según el análisis realizado en el diagrama anterior, se concluye:

Es necesario considerar información que permita certificar que es el cliente quien solicita el servicio de telepagos, o bien si existe relación del servicio a cancelar con el titular de la cuenta, evitando así transacciones no reconocidas por el cliente, minimizando de este modo la afectación de la cuenta de los clientes.

Por otra parte es importante aclarar al cliente la información del servicio que se está cancelando en su momento como es el periodo facturado evitando así confusiones en el cliente, otro aspecto a considerar al momento de recepcionar el pago al cliente el operador de telepagos pueda informar el detalle de las facturas que se muestran pendientes o bien si el servicio puede o no ser cancelado por telepagos debido a restricciones de la compañía del servicio, tanto para telepagos como el usuario del servicio, de modo que el cliente estaría consciente del por qué puede o no realizar la transacción por medio de telepagos.

De ser atendidas las observaciones anteriores se estaría mejorando el servicio brindado en telepagos, el cliente tendría mayor confianza por el servicio, la empresa alcanzaría un alto grado de aceptación en los usuarios.

Luego de haber analizado los diferentes tipos de reclamos, se procede al análisis de los motivos que los originaron, la información se detalla en la tabla N°3, se estudiarán los resultados, posteriormente presentará un plan de mejora que pueda ser utilizado para minimizarlos y de ser posible erradicarlos.

**Tabla N° 4, Descripción de motivos que generaron reclamos.**

MOTIVOS QUE GENERARON RECLAMOS EN TELEPAGO I SEMESTRE 2012	EFEECTO
FACTURAS EMITIDAS CON MONTOS SIMILARES	FACTURA CANCELADA DEL MES ANTERIOR. 2COBROS, FACTURAS DISTINTAS DEL MISMO SERVICIO
ERROR DE DIGITACION	DIFERENTE A LA DEL SERVICIO DEL CLIENTE
SERVICIO SOLICITADO POR UN 3ERO	CLIENTE TITULAR DE LA CUENTA NO RECONOCE COBRO EN ESTADO DE CUENTA
SIN ACCESO AL SISTEMA DE PAGO	PAGO NO FUE DESCARGADO EN TIEMPO, MONTO COBRADO NO CORRESPONDE AL DE LA FACTURA, CARGO ELIMINADO
ERROR DE SISTEMA	MONTO DUPLICADO, ERROR EN SISTEMA SE DEBE ANULAR UNA TRANSACCION
FACTURA AUN PENDIENTE	MEDIO, AUN SE MUESTRA EN SISTEMA
PAGO NO PROCESADO POR TELEPAGO	FACTURA CON ARREGLO DE PAGO, SE TIENE RESTRICCION DE LA COMPAÑÍA QUE BRINDA EL SERVICIO AL CLIENTE
FACTURAS VENCIDAS	CLIENTE DEBE VERIFICAR LAS FACTURAS VENCIDAS CON LA COMPAÑÍA DEL SERVICIO

Para conocer mejor el proceso de atención al cliente, se realizó un análisis desde dos perspectivas: la primera a partir de la opinión del usuario sobre la percepción que se tiene en relación al servicio y la segunda en base al cumplimiento de los criterios definidos en el sistema de calidad que posee el departamento. El análisis se lleva a cabo basado en la encuesta y evaluaciones de monitoreo que realiza el departamento de AUTTEL.

## **ANALISIS DE ENCUESTA A LOS CLIENTES**

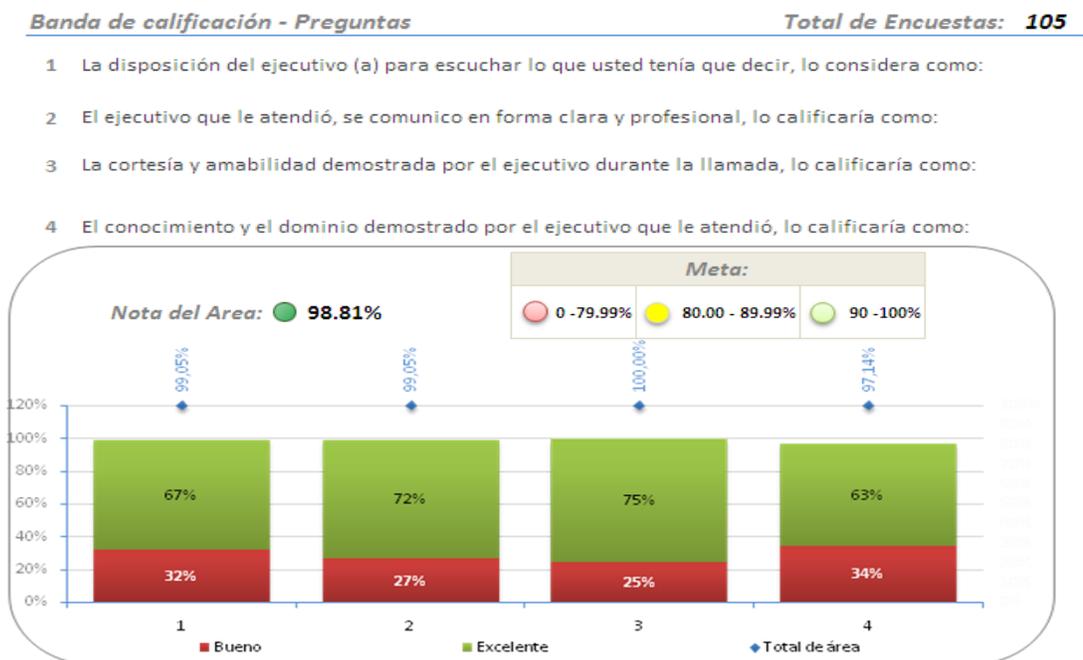
### **Resultado general de la encuesta para el nivel de servicio.**

Para identificar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado por AUTTEL, a través de los operadores de centro de contacto se analizó la encuesta enfocada a calidad de servicio relacionado al trato del OCC, manejo de información y forma de comunicarse.

Para conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio de telepagos de BAC-Credomatic, se tomaron los resultados de la encuesta realizada a los usuarios (ver anexo N°2) sobre la calidad de la atención telefónica que reciben, dicha encuesta es realizada vía telefónica por el área de calidad de BAC-Credomatic cada semestre, el universo de datos presenta una muestra total de 105 encuestas de las cuales 21 corresponden al servicio específico de TELEPAGO.

La grafica N° 4 muestra la opinión de 105 clientes que utilizan el medio de telepagos para todos los servicios que se brindan.

**Figura N° 7, Consolidado de nivel de servicio, según encuesta**



Basados en los resultados generales de la encuesta mostrados en la gráfica anterior, se obtienen los siguientes datos:

Pregunta N° 1:

- ✓ Un 67% de los clientes encuestados califica como excelente la disposición del ejecutivo para escuchar lo que el cliente tenía que decir; un 32% lo considera como buena.

Un factor importante para dar un buen servicio es que el OCC pueda determinar la necesidad del cliente al realizar la llamada, se tiene un porcentaje bajo en este ítem, tomando en cuenta que la escucha activa es parte de la expectativa que tiene el cliente para que le den repuesta en tiempo y forma.

Pregunta N° 2:

- ✓ El 72% de los clientes manifiestan que el ejecutivo se comunica de manera clara y profesional, un 27% considera como buena la forma que tiene el ejecutivo al comunicarse.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la claridad con que se solicita información de los cual el 27% considera como bueno, habría que valorar si el tiempo que se tiene como estándar para medición de desempeño no afecta el contacto que tiene el operador con el cliente.

Pregunta N° 3:

- ✓ El 75% de los clientes consideran como excelente la cortesía y amabilidad demostrada por el ejecutivo, un 25% lo considera como bueno.

En un servicio vía telefónica el OCC ocupa un rol de vital importancia que hará que el cliente siga adquiriendo ese servicio o decida ocupar otra empresa, en tal sentido el 75% de los encuestados consideran de excelente la cortesía y amabilidad del ejecutivo, pero también el tiempo de atención puede ser un factor determinante que haga que el OCC quiera terminar la llamada en el menor tiempo posible haciendo que el cliente sienta la apesura en su atención.

Pregunta N° 4:

- ✓ El 63% de los clientes encuestados califican como excelente el conocimiento y dominio que demuestra el ejecutivo al momento que se les realiza una consulta.
  
- ✓ El 34% de los clientes encuestados califica como bueno el dominio que presentan los ejecutivos al momento de brindar una respuesta a la consulta planteada.

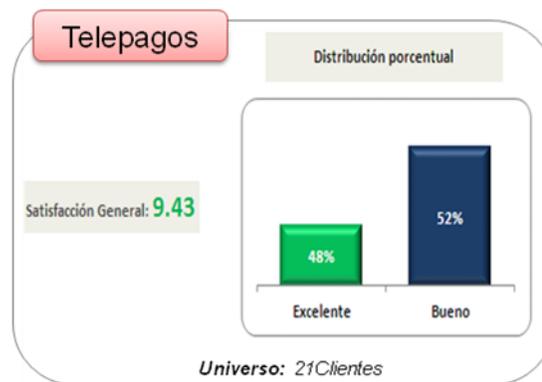
Esta pregunta está relacionada con la número uno debido a que en la primera el OCC debe determinar los requerimientos del cliente y en esta pregunta el OCC debe aplicar los conocimientos adquiridos de la capacitación recibida para dar un buen servicio así como de las experiencias obtenidas de su trabajo.

Es un porcentaje bajo si se toma en cuenta que los clientes del servicio telepagos son frecuentes, están relacionados con los pasos y la información que deben proporcionar para realizar sus pagos respectivos, esto deduce que debe haber mayor seguimiento en la capacitación que se realiza.

## Resultado de calificación del nivel de satisfacción que da el cliente, en cuanto al servicio Telepagos

La siguiente grafica muestra el resultado de calificación de 21 clientes encuestados usuarios de telepagos de BAC-Credomatic, estos califican el servicio como bueno.

**Figura N° 8, Nivel de satisfacción del cliente, para el servicio de telepagos**



Al preguntar el grado de satisfacción percibido por el cliente al requerir de los servicios de telepagos el 48% lo califica como excelente, es una valoración baja, conociendo que el propósito del área es alcanzar niveles óptimos en calidad de servicio en cada una de las llamadas, el 52% califica como bueno el servicio recibido.

También se observa que los parámetros son solamente dos; excelente y bueno, siendo una debilidad que obliga al cliente a parcializar de manera drástica la respuesta brindada.

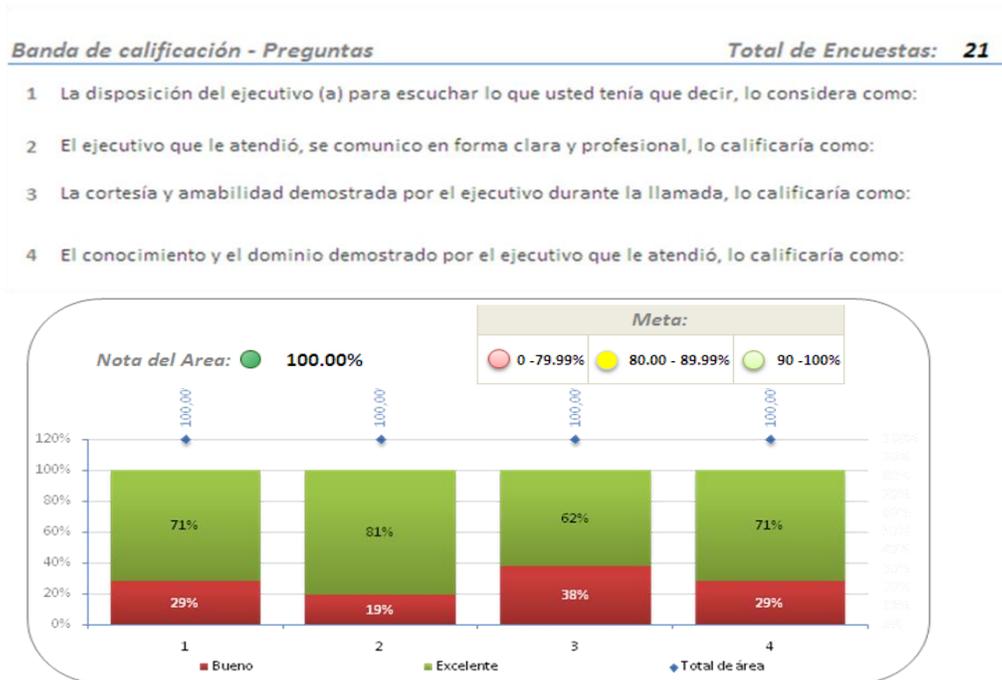
Para conocer mejor la percepción del cliente se presenta la encuesta realizada para medir el nivel del servicio que brinda telepagos de BAC-Credomatic, la cual posee la misma estructura que la encuesta general de cuatro preguntas referidas a disposición, conocimiento, amabilidad y comunicación, se utiliza la escala también brindada por AUTTEL:

De 0-79.99 % servicio brindado es bueno

De 80-89.99% el servicio es muy bueno

De 90-100% el servicio es excelente

**Figura N° 9, Consolidado de encuesta para el servicio de telepagos**



Basados en los resultados de la encuesta mostrados en la gráfica N°6, se obtienen los siguientes datos:

Pregunta N°1:

- ✓ Un 71% de los clientes encuestados califica como excelente la disposición del ejecutivo para indagar el motivo de la llamada, un 32% considera como buena.
- ✓ El 81% de los clientes manifiestan que el ejecutivo se comunica de manera clara y profesional, un 19% consideran como buena la forma que tiene el ejecutivo al comunicarse.
- ✓ El 62% de los clientes consideran como excelente la cortesía y amabilidad demostrada por el ejecutivo, un 38% lo considera como bueno.
- ✓ El 71% de los clientes consideran como excelente el dominio y conocimiento demostrado por el ejecutivo al solicitar el servicio, un 29% lo considera como bueno.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, de acuerdo a la escala de medición de la calidad de servicio al cliente que brinda telepagos de BAC-Credomatic, los clientes usuarios del servicio lo califican la atención recibida como buena.

Para completar el análisis de las encuestas realizadas, se recopilamos comentarios acerca del servicio proporcionado, para esto se utilizó la herramienta del diagrama de Pareto, como primer paso se agruparon los comentarios por las causas más frecuentes y se identificaron 4 elementos principales como son: Baja disposición del OCC, Demora en el tiempo de atención de la llamada, Pagos no efectivos en tiempo y forma, Demora en recepción de la llamada y otros comentarios.

### Diagrama De Pareto

Para la aplicación de esta herramienta se identificó que el problema mayor es la No satisfacción de los clientes tomando como referencia los datos que fueron recopilados mediante encuestas realizadas a los clientes que solicitan el servicio de AUTTEL.

El diagrama de Pareto nos permitió visualizar e interpretar las causas que inciden en la no satisfacción del cliente, utilizando análisis 80-20 de esta herramienta.

Tabla N° 5, Cuadro de frecuencia

CAUSAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	% ACUMULADO		80-20
Baja disposicion del OCC	7	33%	7	80%
Demora en el tiempo de atencion de la llamada	6	62%	13	80%
Pagos no efectivos en tiempo y forma	4	81%	17	80%
Demora en recepcion de la llamada	2	90%	19	80%
Otros	2	100%	21	80%
Cientes que comentaron la encuesta	21			

Luego de elaborar la tabla de frecuencia se procede a graficar los datos obtenidos mediante la gráfica de Pareto la que nos indica el orden de las causas que inciden en la no satisfacción del cliente iniciando con la causa que más se repite en la encuesta realizada a 21 clientes de telepagos Credomatic.

Figura N° 10, Diagrama de Pareto



**En la grafica anterior, se observa que el 81% esta de acuerdo que su no satisfacción por el servicio de telepagos lo relacionan a los siguientes factores:**

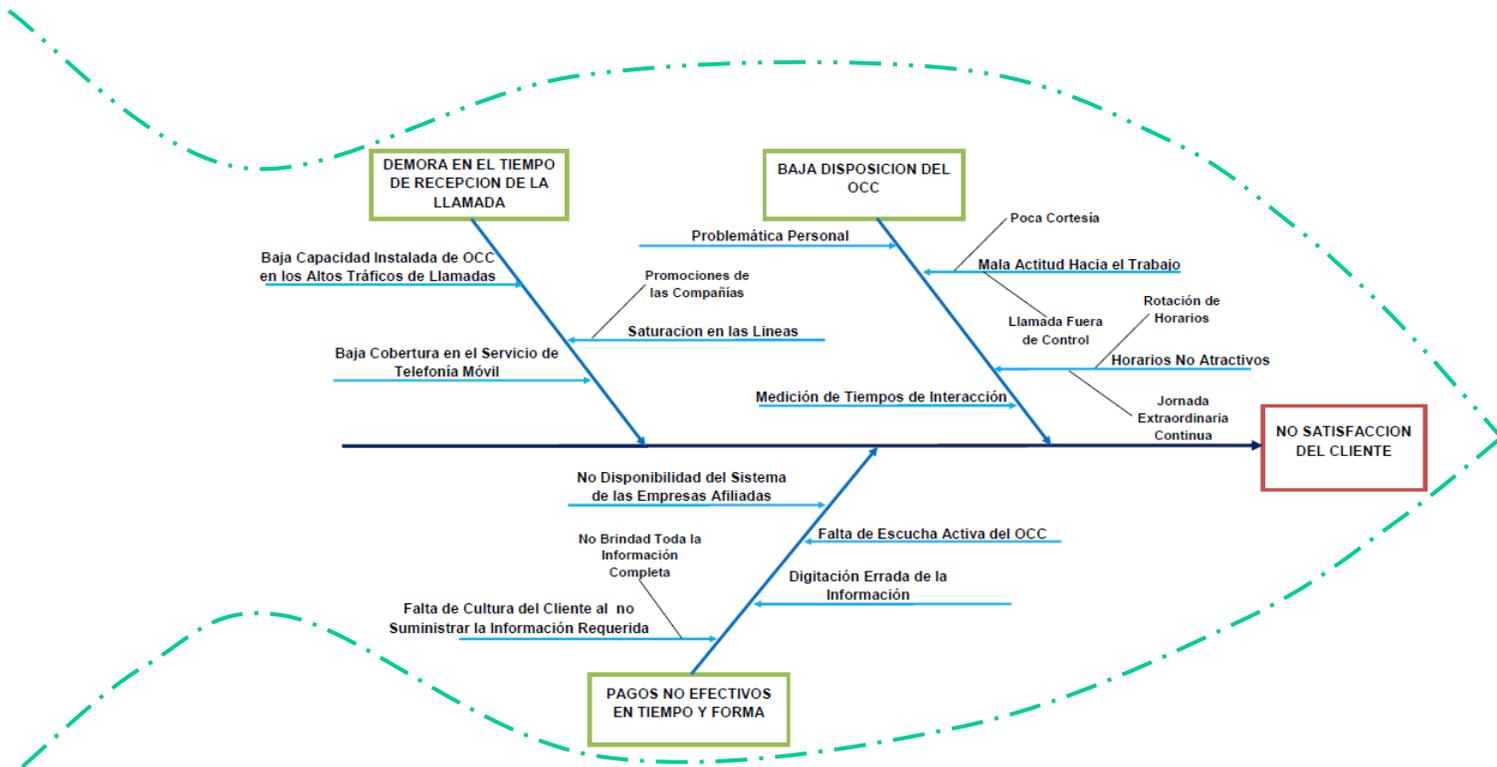
- 6- Baja disposición del OCC al interactuar con el cliente
- 5- Demora en el tiempo de atención de la llamada
- 4- Pagos no efectivos en tiempo y forma

Para conocer mejor de donde se origina las tres causas que inciden en la satisfacción del cliente nos apoyaremos de la información recopilada de los reclamos para construir el diagrama de CAUSA-EFECTO y conocer los elementos que inciden en el proceso de atención telefónica.

### **Diagrama De Ishikawa**

La información de las encuestas realizadas a los clientes, se utilizó para construir las ramas principales del diagrama CAUSA EFECTO, se tomó como referencia los reclamos generados en el I semestre de 2012, como insumo para saber qué elementos originan esas ramas principales obteniéndose así las ramas secundarias. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Figura N° 11, Diagrama Ishikawa (Causa-Efecto)



La grafica nos permite determinar los factores que influyen en cada una de las causas que ocasionan la No satisfacción del cliente, concluimos de la siguiente manera:

La baja disposición del OCC, se origina por la mala actitud hacia el trabajo, en ocasiones influyen los problemas personales, los horarios no atractivos y las jornadas extraordinarias continuas provocan el agotamiento del OCC esto incide en el estado de ánimo que esté presente.

La demora en el tiempo de recepción de la llamada, se origina por el poco personal laborando en días de altos tráficos de llamadas, la rotación de turnos es un factor fundamental para poder recepcionar la mayor cantidad de llamadas, aunque en ocasiones estos eventos no son controlados, de igual forma influyen la baja cobertura en el servicio de telefonía móvil, pues en ciertas áreas las operadoras de telefonía no tienen buena recepción de señal.

Las promociones de las compañías provocan la saturación de las líneas no permitiendo que los clientes sean atendidos en el tiempo que lo requieren, quedando en espera o bien desisten y vuelve a intentar hasta ser atendido.

Los pagos no efectivos en tiempo y forma, se originan por la no disponibilidad de los sistemas de las compañías afiliadas, aun cuando estas informan a AUTTEL la no disponibilidad de sus sistemas por razones de mantenimiento o cierres contables, al final quien se ve afectado es el cliente que requiere del servicio, otro efecto es la falta de cultura del cliente al no suministrar la información requerida, clientes que solicitan el servicio sin tener noción o conocimiento de que es lo que se requiere para utilizar este medio de pago y que no están presto o no tienen el interés por conocer más de este vía de telepagos, la falta de escucha activa del OCC, y los errores de digitación son efectos que pueden ser corregidos todo dependerá de la actitud o disposición al trabajo del OCC.

#### **Del Diagnóstico realizado se concluye:**

- El departamento de AUTTEL cuenta con una estructura organizativa, tecnología e infraestructura adecuada para el servicio que se brinda.
- Del flujograma expuesto el proceso crítico que se observa es al momento de ingresar datos en los sistemas de los diferentes afiliados.
- Del proceso se pudo constatar que en el primer semestre del año 2012 según el monitoreo realizado se cumple con el tiempo establecido de llamada siendo para el semestre de un promedio de 1minuto con 47segundos y el establecido es de 1minuto con 50segundos, pero al analizar de manera separada se observa que existe incumplimiento en el mes de Marzo, Abril y Mayo (52%, 25% y 22% de incumplimiento respectivamente)

- A través de reporte de reclamos se observa que el 52% se generan por que el cliente no reconoce haber realizado transacciones por telepagos o la información ingresada es diferente a la del servicio del cliente, por tanto no reconoce el cobro en su estado de cuenta, esto se origina por error de digitación en la información al momento de recepcionar la información en la llamada inicial.
- De la encuesta se verifica utilizando la herramienta del diagrama de Pareto que las causas que inciden en la no satisfacción del cliente es: - Baja disposición del OCC, - Demora en el tiempo de atención de la llamada y - Pagos no efectivos en tiempo y forma.
- El diagrama de CAUSA-EFECTO, ayuda a conocer las sub causas que inciden en las tres causas principales de la insatisfacción del cliente.

## **Capítulo III. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE "TELEPAGOS BAC-Credomatic."**

Para lograr identificar el problema que origina la no satisfacción de los clientes usuarios del servicio de telepagos de BAC-Credomatic, se analizan los resultados de la última encuesta realizada a clientes usuarios del servicio de telepagos, se analizaron los resultados de los indicadores de desempeño de los operadores basados en el monitoreo de llamadas para indagar sobre la calidad del servicio que se está ofreciendo.

De este modo identificar las falencias que pueden llegar a traer consecuencias complejas a la empresa, a su vez desarrollar un plan de mejora estratégico de servicio al cliente totalmente diseñado e implementado llevado a cabo con todos los colaboradores del departamento de telepagos de BAC-Credomatic, teniendo como pilares fundamentales los cinco principios del servicio es primero, los cuales se mencionan a continuación:

#### **Los 5 principios del servicio es primero:**

- Sentirse bien consigo mismo y con lo que se hace.
- Practicar hábitos de cortesía, ser siempre amable.
- Usar comunicación positiva para crear una buena impresión.
- Escuchar y hacer preguntas.
- Actuar profesionalmente, dar valor agregado

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN ESTRATEGICO**

### **2.2.1 Objetivos Específicos**

- ✓ Mejorar la estrategia diseñada para la identificación de clientes potenciales, y así tener un mayor porcentaje de probabilidad de concretarlos.
- ✓ Incentivar al personal de servicio para mejorar el trato que se le brinda a cada tipo de cliente.
- ✓ Realizar un plan estratégico para ejecutar pautas a la hora del seguimiento oportuno a los clientes.
- ✓ Capacitar a los operadores que brindan atención al cliente; que garanticen una mayor eficacia.

## **EL PROBLEMA**

El problema encontrado y el cual es el responsable del desarrollo del Plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos, es la falta de seguimiento formal y agradable de los clientes usuarios del servicio de telepagos quienes utilizan el medio esperando recibir un excelente servicio que satisfaga sus necesidades. En el departamento de telepagos no existe una persona encargada de dar dicho seguimiento a los clientes al menos aleatoriamente debido a la cantidad de llamadas recibidas, para obtener información fiable para ser analizada y plantear estrategias para el mejoramiento continuo en la calidad de servicio que se brinda, hace falta quizás una base de datos para mantener informes que permitan mejorar el servicio a los clientes, no se hace seguimiento, se falla en estrategia de buscar nuevos clientes, se descuidan los clientes existentes.

Se concluye que es indispensable para el departamento de autorizaciones y telepagos de BAC-Credomatic el mejoramiento continuo con el servicio al cliente, respecto al seguimiento adecuado que se debe realizar a los clientes; es primordial para el departamento concretar los clientes que actualmente tiene. La adquisición de nuevos clientes es muy importante, al igual que la ampliación de mercado adquirir nuevos clientes aprovechando al máximo la interacción del operador y clientes usuarios del servicio, sugiriendo recomendar esta vía de pagos a más personas, siempre y cuando la llamada lo permita y en una interacción agradable, al igual que los canales alternos (estados de cuenta, publicidad en sucursales, medios televisivos, radiales), por medio de los cuales se inste el uso de este medio de pagos.

Hoy en día la competitividad del mercado es mucho más fuerte; y el servicio al cliente es mucho más entrador y si la empresa no compite con la astucia de negociación y presión, no se logrará concretar dichos clientes.

## **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Después de haber realizado un análisis acerca de la información documentada en este trabajo, se concluye que el problema del inadecuado seguimiento a los clientes existentes, la falta de interés de la búsqueda de más posibles clientes, el seguimiento a los operadores sobre el servicio que se brinda, todo esto conlleva a un mismo fin, el cual es la no satisfacción de clientes por el servicio recibido, lo cual provoca que estos poco a poco vayan perdiendo el interés de utilizar el servicio de telepagos de BAC-Credomatic y utilizar las vías alternas o servicios similares que ofrecen otras empresas.

## **PLANEACION DE LAS ESTRATEGIAS**

Para el planeamiento de las estrategias de Servicio al Cliente es importante tener en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Quién o Quiénes?; ¿Qué?; ¿Cómo?; ¿Cuándo?; y ¿A quién?; además se debe incluir el diseño del programa incluyendo todas las áreas de la organización y el seguimiento al programa en aras de lograr sus objetivos debe ser permanente.

### **i. ¿Quién?**

Telepagos de BAC-Credomatic es un departamento especializado en servicio al cliente, el cual está presentando inconvenientes en lo que se refiere a la fidelización de clientes, mejora de la calidad del servicio en la atención telefónica en el servicio brindado, siendo esta la parte fundamental de su razón de ser, la falta de interés de maximizar los recursos que se tienen al alcance para llegar a nuevos clientes y ampliar el mercado, por ende la facturación y productividad de la empresa, todo ello motivó que se realizará un plan de mejora en la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC-Credomatic.

Contar con estrategias para el manejo exitoso del seguimiento a los clientes existentes y nuevos; y de esta manera lograr mejores resultados que satisfagan las necesidades de los clientes usuarios del telepagos; este es el motivo y el foco del desarrollo de esta propuesta.

ii. ¿Qué?

El siguiente plan se basara en la propuesta de varias estrategias para lograr la fidelización de por lo menos el 90% de los clientes usuarios del servicio de telepagos; resalto que su implementación ayudará a mejorar la calidad del servicio al cliente que brinda el departamento de autorización y telepagos de BAC-Credomatic.

iii. ¿Cómo?

La implementación de las estrategias necesariamente está a cargo de los operadores del departamento de autorizaciones y telepagos de BAC-Credomatic, los cuales interactúan con los clientes en cada llamada recibida; cada uno de los operadores tendrá como objetivo principal brindar un servicio de calidad agradable al cliente que requiere del servicio de telepagos, concretando cada llamada recibida con un alto nivel de calidad en la atención al cliente; será necesario el seguimiento y adecuado monitoreo de llamadas para identificar oportunidades de mejora en el servicio ofrecido con el fin de minimizar las falencias de los operadores de telepagos, también se requerirá llevar a cabo capacitaciones a los operadores enfocados en la calidad de servicio de atención al cliente personalizada.

iv. ¿Cuándo?

La implementación de esta propuesta de plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC-Credomatic, estará a disposición de la gerencia para llevarla a cabo bastara con dar fiel seguimiento y optimizar las estrategias que se proponen en el plan.

v.                            ¿A Quién?

La propuesta de plan de mejoramiento de la calidad de atención al cliente en el servicio de telepagos de BAC-Credomatic está diseñada para lograr satisfacer las necesidades de los clientes usuarios del servicio. Está dirigido a los operadores de telepagos y evaluador de calidad del departamento quien es el encargado de monitorear las llamadas, el principal objetivo de esta propuesta es lograr la satisfacción de los clientes.

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Tabla N° 6. Estrategias a Implementar

ESTRATEGIA E2: Analizar y actualizar los criterios de evaluación y los indicadores de monitoreo					
Objetivo	Proyectos	Indicadores	Medios de verificación	Responsables	Recursos
Optimizar los mecanismos ya existentes de evaluación y monitoreo que permitan asegurar la calidad del servicio	- Actualización de parámetros indicadores de cumplimiento.	- # de indicadores actualizados.	Informes de evaluación y monitorio	Evaluador de Calidad/ Jefe Area	Económico/R RHH
	- Incorporación de indicadores organizacionales.	- # de indicadores organizacionales incorporados		Evaluador de Estadística/ Jefe de Area	
<b>Política Operacional</b>	Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.				

Estrategia E4: Impulsar un plan educacional a través de correo electrónico de manera que los clientes conozcan como utilizar el servicio.					
Objetivo de la Estrategia	Proyectos	Indicadores	Medios de Verificación	Responsables	Recursos
Generar ámbitos de información al cliente que permita la sensibilización y educación que garanticen un optimo uso del servicio telepago.	- Creación de boletines informativos.	-# de boletines publicados.	Boletines	Área de Marketing/ Je.fe AUTTEL	Económicos/ RRHH
	- Publicación de tip informativos vía correo, celulares, en detalles de facturas de según empresas afiliadas.	-Monto destinado para publicidad.	Presupuesto Remisión de cartas de aportes.	Área de Marketing/ Jefe / Comité de innovación	
<b>Política Operacional</b>	Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros clientes a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.				

Estrategia E8: Consolidar, fortalecer y reestructurar coordinaciones con empresas afiliadas, mediante la revisión minuciosa de los obstáculos que generan fallas en los sistemas para la atención al cliente.					
Objetivo de la Estrategia	Proyectos	Indicadores	Medios de Verificación	Responsables	Recursos
Lograr que en un primer contacto con la empresa vía telefónica el cliente pueda realizar su gestión	- Conformación de equipo de colaboración institucional.	- # de integrantes.	Reporte de conformación de equipo.	Jefe Auttel.	RRHH /Logísticos/ Económicos
		- # de reuniones realizadas	Lista de asistencia.	Equipo de colaboración	
	- Fomento de articulación interinstitucional	- # de iniciativas implementadas	Documento de estrategias e iniciativas aprobado.	Comité de innovación.	
		- Propuesta de mejora en los sistemas utilizados.	- # de propuestas dirigidas a soluciones tecnológicas.	Documento de Propuesta.	
<b>Política Operacional</b>	Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos, la administración efectiva de sus riesgos y el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información. Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y colaboradores para maximizar la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.				

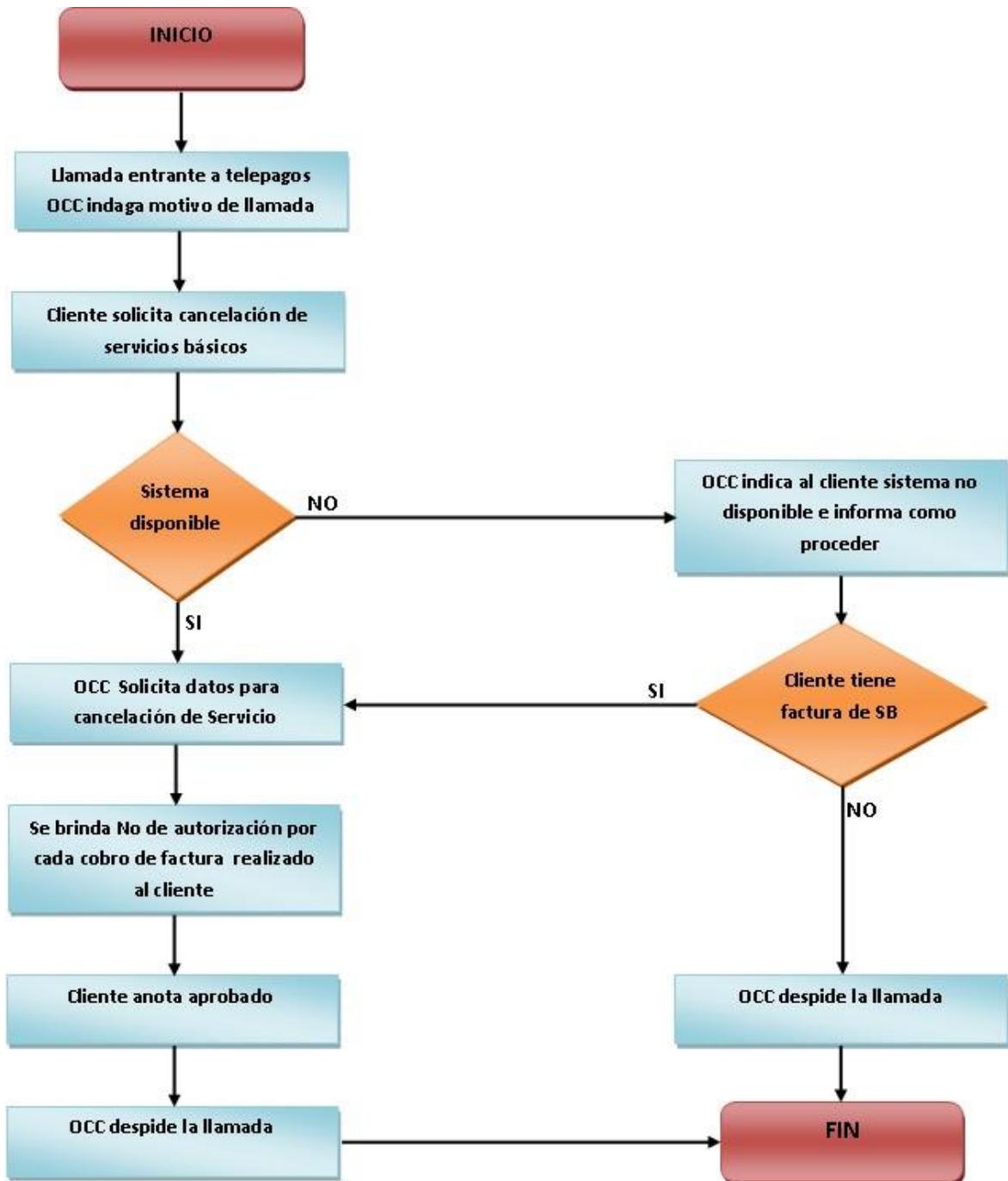
<b>Estrategia E10: Rediseñar un programa de seguimiento a los OCC que permita mantener la calidad de servicio.</b>					
<b>Objetivo de la Estrategia</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
Asegurar el cumplimiento de indicadores de calidad	- Rediseño de encuesta a Clientes.	- # de encuesta a cliente aplicada.	Formato de encuesta aprobado. Informe de encuesta.	Departamento de calidad. Jefe Auttel	RRHH /Economico
	- Encuesta a colaboradores.	- # de encuesta a colaboradores aplicadas	Informe de encuesta	Dpto de calidad.	
	- Implementación reuniones para revisión de procesos de atención.	- # de reuniones - # de acuerdos	Lista de asistencia. Reporte de reunión.	Jefe Auttel	
<b>Política Operacional</b>	Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.				

<b>Estrategia E6: Promover y diseñar nuevos y mejores programas de capacitación al personal que facilite la comunicación y la atención al cliente.</b>					
<b>Objetivo de la Estrategia</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
<b>Fortalecer los procesos de capacitación y adiestramiento a los ejecutivos de forma continua.</b>	- Capacitación de inducción de personal nuevo.	# de capacitaciones de inducción semestral.	Reporte de capacitación.	RRHH Jefe Auttel	RRHH Logísticos
	- Capacitación de reforzamiento según temática: atención al cliente, sistemas informáticos de afiliados, cultura organizacional, motivación personal.	# de capacitaciones de reforzamiento.	Listas de asistencias	Capacitador	Económicos
<b>Política Operacional</b>	Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.				

## **IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

El plan estratégico anteriormente plasmado se expondrá ante la jefatura del departamento de autorizaciones y telepagos de BAC-Credomatic, de manera que sea este departamento quien apruebe cada una de las estrategias aquí plasmadas y de esta forma los empleados tengan el empoderamiento para ponerlas en marcha. Después de esta aprobación la información será suministrada a los empleados de manera puntual para que su ejecución sea todo un éxito logrando de este modo dar respuesta al problema de la no satisfacción de clientes usuarios del servicio de telepagos, de BAC Credomatic que esta enfrenando en la actualidad; debido a la falta de una excelente atención por parte del personal encargado.

Figura N°12. Flujograma propuesto para la atención en telepagos de BAC-Credomatic



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.1 CONCLUSIONES

- Se logró determinar y priorizar las necesidades y las expectativas de los clientes por medio de la evaluación de la encuestas realizadas evaluando la atención telefónica que brindan los operadores de telepagos.
- Desarrollar y establecer un índice de servicio al cliente, permitió identificar fallas actuales de los procesos que causan la no satisfacción del cliente; se identificaron las actividades críticas (puntos de control) en cada proceso de servicio identificando la deficiencia de la actividad, el énfasis en la acción correctiva y la iniciativa de mejora.
- El departamento de autorizaciones y telepagos de BAC-Credomatic debe emprender acciones de cambio que se requieren para la implantación del Modelo de Mejoramiento Continuo de la Calidad; de esta forma podrá desarrollar los procesos de mejoramiento necesarios para lograr la consecución de las metas y los objetivos.
- Para que el modelo genere mejoras sustanciales y continuas, es necesario adaptar la cultura organizacional de la empresa a la satisfacción de los clientes. Es importante inculcarles a los empleados una cultura de autogestión de manera que sean ellos los gestores de la calidad.

## RECOMENDACIONES

- La implementación y mantenimiento del plan estratégico del departamento de autorizaciones y telepagos de BAC-Credomatic requiere de una serie de campañas de transformación cultural y manejo del cambio, donde se sensibilice al personal involucrado sobre la importancia de controlar los factores críticos en la relación con el cliente.
- Los operadores del telepagos debe garantizar el buen desarrollo de los procedimientos y actividades, para lo cual debe diseñar planes de entrenamiento y / o capacitación, según sea necesario, y definir herramientas de gestión y control de la labor de los colaboradores con el fin de asegurar el desarrollo óptimo de las funciones establecidas. Además la jefatura del departamento de autorizaciones y telepagos debe brindarles a los empleados un ambiente cálido, garantizando las herramientas necesarias para que el empleado pueda desempeñarse satisfactoriamente.
- Dictar talleres de servicio al cliente a todo el personal en la prestación de servicios que impactan en el cliente, con el fin de reforzar los conocimientos y las actuaciones en la interacción con el cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Documento IV módulo. Calidad en los servicios
- Presentación. Metodologías de gestión de la calidad
- Departamento de Autorizaciones y Telepagos Credomatic. Capacitación a Técnicos OCC. Año 2012.
- Departamento de Autorizaciones y Telepagos Credomatic. Informes estadísticos del departamento de autorizaciones y telepagos de BAC Credomatic, I Semestre 2012.
- Revista de la ingeniería industria. Volumen 4, 2010.
- Mariño Martha J. Diagnóstico de la Calidad de Servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa Gases de Venezuela S.A. Abril 2007.
- Secretaria de Salud Tabasco. Metodología y Herramientas para la Mejora Continua.



# **ANEXOS**

## Anexo N° 1. Glosario de Términos

<b>AUTTEL:</b>	Autorización y Telepagos, Call Center de Credomatic.
<b>Adquirencia:</b>	Es el proceso a través del cual un banco o institución financiera, adquiere una licencia para emitir tarjetas de crédito o debito de las marcas internacionales registradas; Visa, Mater Card, American Express, Dinner Club.
<b>Afiliación:</b>	Contrato entre un banco emisor y un comercio para aceptar pagos con tarjetas de crédito o debito.
<b>BAC:</b>	Banco de América Central.
<b>Call Center:</b>	Centro de servicio al cliente y comercios afiliados a credomatic.
<b>Couching:</b>	Es un método que consiste en instruir a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir una meta y desarrollar habilidades para mejorar su rendimiento en el área de trabajo.
<b>ISO:</b>	Organización Internacional de Normalización.
<b>OCC:</b>	Operador de Centro de Contacto
<b>PNC:</b>	Productos No Conformes, medida correctivas que se aplica al OCC en caso de incidir en la afectación del servicio al cliente o en reproceso por una mala operativa realizada durante sus tiempos de atención.
<b>Scripts:</b>	Protocolos de atención telefónica a seguir desde el inicio de la llamada hasta su final.
<b>Telepagos:</b>	Prestación de servicio a través de llamada telefónica para recibir pago.
<b>TMO:</b>	Tiempo promedio de conversación del OCC

**Anexo N° 2. Script de atención de telepagos.**

Pregunta	Al recibir la llamada el OCC interactúa	Cliente, brinda información.	
		Si	No
1.	Credomatic Buenos días (tarde, noche) le atiende (nombre del OCC) con quien tengo el gusto?	Cliente se identifica; Juan Pérez	Llamada no corresponde a telepagos
2.	En que le puedo servir? Sr.(a) (apellido del cliente) El OCC debe indagar el motivo de la llamada del cliente.	Cliente desea cancelar servicios básicos. Pasa al paso N° 3	Pasa al paso N° 10
3.	Con mucho gusto, Que servicio desea cancelar Sr. (a) ? (esta vez el OCC puede o no mencionar el apellido del cliente) “En dependencia del servicio que requiera el cliente, el OCC ingresara al sistema correspondiente”	Sistema Disponible pasa al paso N°4	Sistema no disponible, OCC deberá aplicar script, Disculpe Sr. (a) el sistema de consultas no esta disponible, le puedo servir en algo más?, Cliente Si, Retorna al paso N° 3, Cliente No pasa al paso N° 10.
4.	Facílitame por favor el...  “El operador requerirá al cliente los datos según el servicio a cancelar; (Energía = N° NISS, Agua = N° de cuenta y N° de Factura, Servicio de Enitel = N° de contrato, ID de Cliente, Movistar = N° de Cliente o N° Celular, Pagos alcaldía N° Catastral, N° Ruc según el impuesto a cancelar, Seguros América = Los	Cliente brinda la información requerida. Pasa a paso N° 5	El OCC deberá informar al cliente que datos son requeridos para proceder con la cancelación del servicio. Pasa al paso N° 10

	requeridos para la póliza de seguro		
5.	A nombre de quien encuentro el servicio? (si el cliente brinda el dato, el OCC debe agradecer la amabilidad del cliente)	Cliente brinda el dato. Pasa al paso N° 6	El operador deberá confirmar la información, si el cliente así lo solicita.
6.	Conoce el monto de la factura a cancelar? (si el cliente brinda el dato, el OCC debe agradecer la amabilidad del cliente)	Cliente brinda el dato. Pasa al paso N° 7	El operador deberá confirmar la información en sistema, si el cliente así lo solicita.
7.	Facílitame por favor el N° de tarjeta a utilizar para la cancelación del servicio.	Cliente brinda el dato. Pasa al paso N° 8	El OCC deberá informar al cliente que esta información es requerida para proceder con la cancelación del servicio. Pasa al paso N° 10
8	Mientras se procesa este pago le puedo servir en algo más Sr. (a) ?	Retorna al paso N° 4	El OCC deberá solicitar al cliente esperar el N° de autorización por la cancelación del servicio. Paso N° 9
9.	El N° de autorización para su pagos: (este deberá ser brindado de manera pausa y clara al cliente, para que este capte la información sin dificultad alguna)	Agradece el servicio	Pasa al paso N° 10
10.	OCC despide la llamada, Gracias por su llamada tenga un feliz día. (tarde noche)		

### Anexo Nº 3. Histórico de tiempos de conversación.

MUESTREO DE TIEMPO PROMEDIO DE CONVERSACION "TMO" POR AGENTES EN TELEPAGO DE BAC-CREDOMATIC, I SEMESTRE 2012											
FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO	
AGENTE	TMO	AGENTE	TMO	AGENTE	TMO	AGENTE	TMO	AGENTE	TMO	AGENTE	TMO
7901	1.31	7901	1.33	7901	1.17	7908	1.41	7908	1.37	7908	1.34
7908	1.42	7908	1.45	7908	1.43	7672	1.45	7672	1.46	7672	1.39
7768	1.47	7672	1.46	7672	1.45	7904	1.48	7904	1.45	7904	1.41
7672	1.38	7904	1.49	7904	1.49	7500	1.48	7500	1.51	7500	1.43
7904	1.49	7500	1.54	7500	1.53	7654	1.58	7654	1.53	7654	1.40
7500	1.50	7693	1.54	7693	1.52	7693	1.50	7693	1.48	7693	1.44
7678	1.41	7888	1.32	7888	1.29	7888	1.36	7888	1.37	7888	1.31
7693	1.49	7529	1.49	7529	1.47	7529	1.48	7529	1.52	7529	1.53
7888	1.28	7861	1.37	7861	1.27	7861	1.31	7861	1.32	7861	1.26
7529	1.43	7640	1.38	7640	1.44	7640	1.31	7640	1.29	7640	1.22
7861	1.37	7902	1.35	7902	1.29	7902	1.33	7902	1.24	7902	1.28
7640	1.36	7671	1.46	7671	1.45	7671	1.45	7671	1.44	7671	1.24
7902	1.33	7848	1.51	7848	1.43	7845	1.47	7848	1.43	7848	1.38
7671	1.43	7534	1.39	7534	1.39	7534	1.34	7534	1.33	7534	1.29
7848	1.51	7849	1.44	7849	1.44	7655	1.53	7655	1.43	7655	1.37
7534	1.31	7536	1.41	7536	1.43	7849	1.39	7849	1.40	7849	1.30
7849	1.46	7626	1.52	7626	1.50	7536	1.44	7536	1.42	7536	1.36
7536	1.41	7539	1.41	7539	1.34	7626	1.50	7626	1.49	7626	1.41
7626	1.43	7612	1.39	7612	1.40	7539	1.39	7539	1.39	7539	1.37
7539	1.32	7695	1.39	7695	1.48	7612	1.41	7612	1.38	7612	1.32
7612	1.36	7601	1.39	7601	1.41	7695	1.45	7695	1.29	7695	1.37
7695	1.43	7537	1.52	7537	1.43	7621	2.24	7621	2.03	7621	1.48
7601	1.39	7576	1.50	7576	1.50	7601	1.25	7601		7601	
7537	1.44	7892	1.45	7892	1.48	7901	2.32	7537	1.39	7537	1.40
7576	1.50	7514	1.53	7514	1.53	7537	1.48	7576	1.48	7576	1.40
7892	1.42	7668	1.48	7668	1.47	7576	1.47	7892	1.43	7892	1.41
7514	1.50	7541	1.33	7541	1.30	7892	1.43	7643	1.53	7643	1.38
7668	1.52	7540	2.01	7540	1.55	7643	2.14	7514	1.48	7514	1.38
7541	1.30	7889	1.51	7883	1.43	7514	1.52	7668	1.43	7668	1.42
7540	2.03	7646	1.39	7646	1.34	7668	1.49	7541	1.36	7541	1.26
7889	1.40	7676	1.40	7676	1.48	7541	1.31	7540	1.47	7540	1.43
7646	1.33	7507	1.40	7507	1.41	7540	1.52	7889	1.43	7889	1.37
7676	1.37	7560	1.51	7560	1.48	7889	1.44	7646	1.36	7646	1.29
7507	1.34	7859	1.43	7859	1.50	7646	1.38	7676	1.44	7676	1.36
7560	1.44	7502	1.53	7502	1.55	7676	1.43	7602	1.43	7602	1.38
7859	1.41	7504	1.49	7504	1.46	7602	1.50	7507	1.37	7507	1.38
7502	1.56	7895	1.47	7895	1.45	7507	1.41	7560	1.43	7560	1.42
7504	1.44	7528	1.51	7528	1.49	7560	1.46	7859		7859	1.30
7895	1.38	7523	1.51	7523	1.48	7859		7502	1.50	7502	1.44
7528	1.46	7675	1.32	7675	1.32	7502	1.48	7504	1.39	7504	1.40
7523	1.55	7633	1.36	7633	1.38	7504	1.45	7895	1.49	7895	1.33
7675	1.27	7906	1.56	7906	1.52	7895	1.50	7528	1.38	7523	1.43
7633	1.26	7673	1.37	7673	1.40	7528	1.53	7523	1.44	7675	1.25
7906	1.51	7852	1.52	7852	1.51	7523	1.46	7633	1.31	7906	1.41
7673	1.35	7524	0.00	7524		7633	1.34	7675	1.31	7673	1.30
7852	1.50	7696	2.03	7696	1.40	7675	1.30	7906	1.49	7852	1.44
7524	1.39	7867	1.54	7867	1.45	7906	1.49	7673	1.37	7524	1.48
7696	1.48	7905	1.54	7905	1.52	7673	1.40	7852	1.46	7517	1.50
7867	1.53	7690	1.45	7690	1.41	7852	1.51	7524		7636	1.45
7905	1.48	7890	1.43	7890	1.37	7524		7517	2.13	7696	1.34
7690	1.36	7795	1.37	7795	1.35	7517	2.25	7636	1.55	7837	1.47
7890	1.26	7893	1.45	7893	1.43	7636	2.09	7696	1.46	7867	1.38
7795	1.41	7755	1.55	7755	1.48	7696	1.42	7867	1.47	7905	1.43
7893	1.43	7865	1.36	7865	1.34	7867	1.46	7905	1.44	7690	1.33
7755	1.42	7578	1.59	7578	1.56	7905	1.49	7690	1.36	7890	1.32
7865	1.27	7750	1.45	7750	1.39	7690	1.42	7890	1.29	7795	1.32
7578	1.47	7625	1.49	7625	1.55	7890	1.35	7795	1.29	7893	1.34
7750	1.40	7509	2.00	7509	1.56	7795	1.26	7893	1.38	7755	1.40
7625	1.52	7803	1.52	7803	1.53	7893	1.39	7755	1.45	7865	1.24
7509	1.48	7855	1.48	7855	1.48	7755	1.47	7865	1.33	7628	1.40
7803	1.51	7585	1.41	7585	1.47	7865	1.36	7628	1.50	7750	1.42
7855	1.43	7579	1.43	7579	1.42	7578	2.03	7750	1.46	7625	1.40
7585	1.43	7659	2.04	7659		7628	2.17	7625	1.48	7509	1.40
7579	1.39	7661	2.33	7661	2.21	7750	1.52	7509	1.45	7803	1.41
		7645	2.38	7645	2.07	7625	1.46	7803	1.48	7661	1.45
		7654	2.18	7654	2.04	7509	1.47	7661	1.56	7855	1.37
		7655	1.55	7655	1.58	7803	1.47	7855	1.42	7585	
		7602	2.06	7602	2.01	7661	2.06	7585		7645	1.40
						7855	1.48	7645	1.50	7579	1.36
						7585	1.50	7579	1.43		
						7645	1.57	7578	2.28		
						7579	1.42	7662	2.22		
								7837	2.11		
								7659	2.23		
<b>PROM</b>	<b>1.43</b>	<b>PROM</b>	<b>1.51</b>	<b>PROM</b>	<b>1.48</b>	<b>PROM</b>	<b>1.52</b>	<b>PROM</b>	<b>1.49</b>	<b>PROM</b>	<b>1.38</b>