



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Plan de mejoras para el sistema del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes

AUTORAS:

Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores
Concha Ulloa, Andrea Cristina

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

16 de septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Álvarez Méndez Elizabeth Dolores** y **Concha Ulloa Andrea Cristina**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Váscones Martínez, José María, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores**
Concha Ulloa, Andrea Cristina

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **PLAN DE MEJORAS PARA EL SISTEMA DEL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A SUS ESTUDIANTES** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016

LAS AUTORAS

Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores **Concha Ulloa, Andrea Cristina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores**
Concha Ulloa, Andrea Cristina

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **PLAN DE MEJORAS PARA EL SISTEMA DEL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A SUS ESTUDIANTES**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016

LAS AUTORAS

Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores

Concha Ulloa, Andrea Cristina

Reporte de Urkund

URKUND
Jose Vascones (jose.vascones) ▾

Documento [Alvarez_Elizabeth-Concha_Cristina-TUTOR JOSE VASCONES.docx](#) (D21592272)

Presentado 2016-09-02 22:58 (-05:00)

Recibido jose.vascones.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de esta aprox. 31 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 2 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

	Categoría	Enlace/nombre de archivo
+		Alvarez_Elizabeth-Concha_Cristina.docx
+		TESIS EN PROCESO AC-EA.docx
+		https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/
+		https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-de...
Fuentes alternativas		
+		Alvarez_Elizabeth-Concha_Cristina.docx

0 Advertencias.
Reiniciar
Exportar
Compartir

99% #1 Activo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA: Plan de mejora para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes AUTORAS: Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores Concha Ulloa, Andrea Cristina Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial TUTOR: Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs. Guayaquil, Ecuador 23 de agosto del 2016 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Álvarez Méndez Elizabeth Dolores y Concha Ulloa Andrea Cristina, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.
TUTOR _____ Váscones Martínez, José María, Mgs. DIRECTORA DE LA CARRERA _____ Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs. Guayaquil, a los 23 días del mes de agosto del año 2016 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Nosotras, Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores Concha Ulloa, Andrea Cristina DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación, PLAN DE MEJORAS PARA EL SISTEMA DEL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A SUS ESTUDIANTES previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial,

ha sido desarrollado

respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan

en las referencias o bibliografías.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Alvarez_Elizabeth-Conc... 99%

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TEMA: Plan de mejoras para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes AUTORAS: Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores Concha Ulloa, Andrea Cristina Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial TUTOR: Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs. Guayaquil, Ecuador 27 de agosto del 2016 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Álvarez Méndez Elizabeth Dolores y Concha Ulloa Andrea Cristina, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.
TUTOR _____ Váscones Martínez, José María, Mgs. DIRECTORA DE LA CARRERA _____ Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs. Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Nosotras, Álvarez Méndez, Elizabeth Dolores Concha Ulloa, Andrea Cristina DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación, PLAN DE MEJORAS PARA EL SISTEMA DEL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A SUS ESTUDIANTES previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial,

ha sido desarrollado

respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan

en las referencias o bibliografías.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos

Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.

TUTOR DEL PROYECTO

Álvarez Méndez Elizabeth Dolores

Concha Ulloa Andrea Cristina

AUTORAS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por la vida,
a nuestra familia por el inmenso apoyo y motivación
para poder llegar al final de esta etapa.

A nuestro tutor Ing. José María Vascones Martínez,
por el apoyo incondicional, enseñanzas y guía
brindada durante el proceso de titulación.

Elizabeth Álvarez Méndez y Andrea Cristina Concha Ulloa.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mi familia por el apoyo
que me ha brindado, en especial a mi madre, por todo su
amor incondicional, su lucha constante por
Sacarme adelante me motiva siempre
en todo lo que hago.

Andrea Cristina Concha Ulloa

DEDICATORIA

A Dios, padres y hermanas por el apoyo incondicional

y de manera muy especial a mi madre,

Guadalupe Méndez Aguirre, por ser ejemplo

de perseverancia y fortaleza en mi vida.

Elizabeth Dolores Álvarez Méndez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.

TUTOR

f. _____

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Erick Paúl Murillo Delgado, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Guayaquil, 23 de Agosto de 2016.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero José María Váscones Martínez, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. Elizabeth Dolores Álvarez Méndez, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por la estudiante, titulado “**Plan de mejoras para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación Plan de mejoras para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes somos el Tutor Ing. José María Váscones Martínez y las Srta. Elizabeth Álvarez Méndez y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/00 DIEZ)**

Atentamente,

Ing. José María Váscones Martínez

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Elizabeth Dolores Álvarez Méndez

AUTORA

Guayaquil, 23 de Agosto de 2016.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero José María Váscones Martínez, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. Andrea Cristina Concha Ulloa, cúmele informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“Plan de mejoras para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación Plan de mejoras para el sistema del Call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes somos el Tutor Ing. José María Váscones Martínez y las Srta. Andrea Cristina Concha Ulloa y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(10/00 DIEZ)**

Atentamente,

Ing. José María Váscones Martínez

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Andrea Cristina Concha Ulloa

AUTORA

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XV
INDICE DE TABLAS	XVII
INDICE DE ANEXOS.....	XVIII
RESUMEN	XIX
ABSTRACTS	XXI
INTRODUCCIÓN	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	25
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos Específicos</i>	25
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DEL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	26
1.1. CALL CENTER.....	26
1.1.1. IMPORTANCIA DEL CALL CENTER	26
1.1.2. TIPOS DE CALL CENTER.....	27
1.1.3. TENDENCIAS DEL CALL CENTER	27
1.1.4. TIPOS DE USUARIOS DEL CALL CENTER: QUE SUCEDE CON LOS MICROS MEDIANOS Y GRANDES USUARIOS	29
1.2. PLAN DE MEJORA.....	31
1.2.1. COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORA	31
1.2.2. PROCEDIMIENTOS DEL PLAN DE MEJORA	32
1.3. MEJORAMIENTO CONTINUO	34
1.3.1. CALIDAD TOTAL.....	36
1.3.2. EMPRESAS QUE NO INNOVAN.....	40
1.4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ENSEÑANZA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA TECNOLOGÍA EN COMUNICACIÓN	41
1.6. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	45
1.6.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	45

1.6.2.	MISIÓN.....	47
1.6.3.	VISIÓN	47
1.6.4.	OBJETIVOS	47
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		48
2.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO.....	49
2.3.	TIPO DE ENFOQUE.....	50
2.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	52
2.4.1.	POBLACIÓN	52
2.4.2.	MUESTRA.....	52
2.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
2.6.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
2.7.	SOFTWARE PARA ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LAS EVIDENCIAS Y CASO DE ESTUDIO		57
3.1.	CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN COMO MANEJAN EL CALL CENTER OTRAS UNIVERSIDADES...57	57
3.2.	DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	58
3.2.1.	ENTORNO	58
3.2.2.	ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CALL CENTER DE LA UCSG	60
3.2.3.	PROCESO ACTUAL DE LA UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL	61
3.3.	PROCESOS DEL CALL CENTER SEGÚN SUS DEPARTAMENTOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	63
3.4.	CLIENTES ACTUALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL (TERCER NIVEL) 64	64
3.5.	ESTUDIO CUANTITATIVO	65
3.6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS APLICANDO HERRAMIENTAS DEL DMAIC.....	78
3.6.1.	DIAGRAMA DE PARETO	78
3.6.2.	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	80
3.6.3.	5 POR QUÉS?.....	82
3.7.	CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD SOBRE EL CALL CENTER.....	84

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CALL CENTER DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	86
4.1. OBJETIVOS DE LA NUEVA PROPUESTA DEL CALL CENTER	86
4.2. NUEVO ORGANIGRAMA DE CALL CENTER RECOMENDADO.....	87
.....	87
4.3. NUEVO PROCESO DEL CALL CENTER RECOMENDADO.....	88
4.4. MANUAL DE FUNCIONES DE LOS NUEVOS CARGOS.....	89
4.5. INVERSIÓN.....	94

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Tendencias del Call Center	28
<i>Figura 2</i> Tipos de clientes actuales.....	30
<i>Figura 3</i> Tipos de clientes potenciales	30
<i>Figura 4</i> Componentes del plan de mejora.....	31
<i>Figura 5</i> Procedimiento del plan de mejora Ministerio de Educación	32
<i>Figura 6</i> Procedimiento de plan de mejora de Kotter.....	33
<i>Figura 7</i> Procedimiento general de plan de mejora	33
<i>Figura 8</i> Características del mejoramiento continuo.....	34
<i>Figura 9</i> Círculo de Deming	35
<i>Figura 10</i> Lo que implica la Calidad Total.....	37
<i>Figura 11</i> Trilogía de Jurán	39
<i>Figura 12</i> Diez factores de la implantación de la Gestión de la Calidad Total	40
<i>Figura 13</i> Ranking de Universidades del Ecuador	42
<i>Figura 14</i> Acreditación de Universidades del Ecuador	44
<i>Figura 15</i> Logo institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.....	45
<i>Figura 16</i> Construcción del edificio principal de la UCSG.....	46
<i>Figura 17</i> Significado siglas DMAIC.....	49
<i>Figura 18</i> Proceso Universal de Solución de Problemas Vs. Metodología DMAIC.....	50
<i>Figura 19</i> Fases del enfoque mixto.....	51
<i>Figura 20</i> Fórmula de la población finita	53
<i>Figura 21</i> Proceso actual de la Unidad de Protocolo y Ceremonial	63
<i>Figura 22</i> Proceso actual de la Unidad de Comercialización de Servicios Educativos.....	64
<i>Figura 23</i> Pregunta 1 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	66
<i>Figura 24</i> Pregunta 2 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	68
<i>Figura 25</i> Pregunta 3 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	69
<i>Figura 26</i> Pregunta 4 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	70
<i>Figura 27</i> Pregunta 5 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	71
<i>Figura 28</i> Pregunta 6 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	72
<i>Figura 29</i> Pregunta 7 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	73
<i>Figura 30</i> Pregunta 8 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	74

<i>Figura 31</i> Pregunta 9 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	75
<i>Figura 32</i> Pregunta 10 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	76
<i>Figura 33</i> Pregunta 11 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	77
<i>Figura 34</i> Pregunta 12 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG.....	78
<i>Figura 36</i> Diagrama de Pareto.....	79
<i>Figura 37</i> Diagrama de causa y efecto	81
<i>Figura 38</i> 5 PORQUÉ	83
<i>Figura 40</i> Nuevo organigrama del departamento de Call Center	87
<i>Figura 41</i> Nuevo proceso del call center	88
<i>Figura 42</i> Indicador tiempo de respuesta de requerimiento	96
<i>Figura 43</i> Indicador de porcentaje de llamadas atendidas.....	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Número de estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</i>	52
Tabla 2 <i>Número de estudiantes encuestados por facultad de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</i>	53
Tabla 3 <i>Matriz de las encuestas tabuladas</i>	55
Tabla 4 <i>Cuadro comparativo de características del call center de diferentes universidades</i>	57
Tabla 5 <i>Descripción de cada cargo del Call Center de la UCSG</i>	62
Tabla 6 <i>Total porcentual de clientes por facultades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</i>	65
Tabla 7 <i>Detalle de estudiantes encuestados por facultad que conocen que existe call center en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</i>	67
Tabla 8 <i>Planes de acción</i>	84
Tabla 9 <i>Perfil del puesto del Jefe de la Unidad</i>	89
Tabla 10 <i>Perfil del puesto del Supervisor Administrativo</i>	90
Tabla 11 <i>Perfil del puesto de Operadores</i>	92
Tabla 12 <i>Perfil del puesto de Agentes de resolución de trámites</i>	93
Tabla 13 <i>Plan de Capacitación</i>	94
Tabla 14 <i>Indicadores de Servicio</i>	95
Tabla 15 <i>Características del hardware</i>	97
Tabla 16 <i>Características del Software</i>	99
Tabla 17 <i>Costo total de inversión</i>	100

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de modelo de encuesta de satisfacción del call center de la UCSG	107
Anexo 2 Tablas de resultado del análisis de datos del programa SPSS de la encuesta de satisfacción del Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	110
Anexo 3 Imágenes de ubicación actual del call center	116

Resumen

El proyecto de titulación para la obtención del título de Ingeniera Comercial es sobre un Plan de Mejoras para el sistema de call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención de sus estudiantes, para lo cual se desarrollaron cuatro capítulos que permitan una eficaz comprensión de sus lectores.

Introducción: En esta parte del proyecto de titulación se puede evidenciar los aspectos como: planteamiento del problema, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos.

Marco Teórico: En este capítulo se abordaron temas referentes a conceptos, importancia, tipos y tendencias de un call center, plan de mejora, control de calidad y la evolución histórica de la enseñanza en instituciones de educación superior, realizando énfasis en la aplicación del call center en instituciones con gran volumen de clientes.

Metodología y diseño de la investigación: En este capítulo se planificaron todas las fases de la investigación como parte de la metodología de estudio y además al tratarse de un plan de mejora se expondrá sobre la aplicación del método analítico con enfoque mixto y herramientas de la metodología DMAIC.

Análisis de las evidencias y caso de estudio: En este tercer capítulo se detallaron aspectos tales como el manejo del Call center en otras universidades de la ciudad, descripción de la situación actual de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el análisis de los datos recogidos.

Propuesta de mejora: En este capítulo se expuso la propuesta de mejora para el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cada una de las características que promoverán elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

Palabras claves: Plan de mejoras, call center, clientes, control de calidad, educación superior y aplicación.

Abstracts

The proposed certification requirements for qualification as a Commercial Engineer is about a Plan Enhancements call center system of the Catholic University of Santiago de Guayaquil and its impact on the quality of care of their students, for which they developed four chapters that enable effective compression of your readers.

Introduction: In this part of the titling project can demonstrate aspects as: problem statement, a justification of the problem, overall objective and specific objectives.

Theoretical Framework: This chapter issues concerning concepts, importance, types and trends of a call center improvement plan, quality control and the historical evolution of teaching in higher education institutions were addressed, making emphasis on the implementation of call center in institutions with large volume customers.

Methodology and research design: This chapter planned all phases of research as part of the study methodology and also to be an improvement plan will be discussed on the implementation of the analytical method with mixed approach and tools of the methodology DMAIC.

Analysis of the evidence and case study: In this third chapter aspects such as management Call center in other universities in the city, description of the current situation of the Catholic University of Santiago de Guayaquil and data analysis were detailed collected.

Proposal for improvement: In this chapter the proposal to improve the call center of the Catholic University of Santiago de Guayaquil and each of the features that promote raising the level of student satisfaction was exposed.

Keywords: Improvement Plan, call center, customer, quality control, higher education and application.

Introducción

El tema a desarrollarse “*Plan de mejoras para el sistema de call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención de sus estudiantes*”, es una investigación que inicia en la exploración del proceso actual del call center y la opinión de los estudiantes de la institución con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los mismos.

En tal virtud, en el presente proyecto de titulación se mostrará el diagnóstico actual del Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a fin de conocer las falencias que poseen que serían las que están afectando el nivel de satisfacción.

Adicionalmente se presentarán también herramientas del DMAIC que ayudarán en el análisis de los datos recogidos en la aplicación de las encuestas de satisfacción a los estudiantes, mismos que permitirán desarrollar una propuesta eficiente que posea una ventaja competitiva en el servicio que se ofrecerá a los estudiantes.

Entre las principales estrategias que se proponen en el plan de mejora se encuentran la separación del call center como departamento autónomo y la definición de roles específicos que promuevan una atención 100% eficaz ante las inquietudes de los estudiantes.

Finalmente, se puede concluir que con el mejoramiento de los procesos que se presentan en el proyecto de titulación el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil mejorará el nivel de satisfacción de los estudiantes resolviendo de manera oportuna cada uno de sus inconvenientes.

Planteamiento del problema

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil ha venido realizando un excelente trabajo en cada uno de sus procesos académicos y administrativos lo cual ha llevado a obtener un buen resultado en los períodos de acreditación de las instituciones de educación superior indicada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

En la actualidad, en la búsqueda de la excelencia existen procesos que aún provocan insatisfacción en la comunidad como los que se mencionan a continuación:

- Problemas en la comunicación mediante vías telefónicas.- Existen restricciones y/o avería en las líneas telefónicas lo que no permite establecer una comunicación inmediata con la comunidad.
- Horarios de atención de personal de ventanillas.- Los horarios de atención del personal de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no favorecen en la mayoría de las carreras ya que existen cruce con los horarios laborales de los estudiantes y docentes.
- Call Center sin estructura.- El Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil no es considerado como un punto de contacto para obtener y monitorear información, percepción y expectativas de los clientes. Es decir, las quejas de toda la comunidad universitaria.
- Entrega tardías en respuestas de trámites.- Existen demoras en la entrega de los trámites solicitados por los estudiantes y en ocasiones es necesario acudir a la Universidad repetidas veces.
- Poco conocimiento de los procesos.- Las personas de atención al cliente no conocen los procesos internos de la universidad al cien por ciento lo que provoca que el cliente este de una línea a otra y sea atendido por varias y genere pérdida de tiempo y poca satisfacción.

Justificación del problema

En la actualidad existe un mercado competitivo en Ecuador entre las universidades donde las necesidades de los estudiantes van aumentando debido a los avances tecnológicos que ocurren en los periodos, lo cual, resulta muy necesario mantener esa fidelidad con un canal de comunicación eficiente y efectivo con los estudiantes.

En tal virtud, es necesario tener en cuenta que tan sólo no se brinde atención oportuna en cada una de sus inquietudes sino que también se proporcione información a la institución para poder levantar planes estratégicos que ayuden a mejorar el nivel de servicio.

Tomando en cuenta cada uno de los problemas planteados en la sección anterior se propone mediante este proyecto de titulación que la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil considere los siguientes aspectos: definir y delimitar cada una de las funciones del personal asignado al call center, establecer una estructura organizacional adecuada que permita que el call center este enfocado en la atención de sus estudiantes brindando información adecuada y respondiendo a cada uno de sus requerimientos en tiempos esperados.

Objetivo de la investigación

Objetivo General

Elaborar un plan de mejoras para el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil aplicando el método analítico con un enfoque mixto y usando herramientas DMAIC.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del call center de la universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Analizar los resultados obtenidos de la metodología empleada en relación al objeto de estudio.
- Elaborar una propuesta de mejora para el call center de la UCSG basados en los resultados obtenidos de la investigación.

Capítulo I

Marco Teórico para la mejora del sistema del Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

En este capítulo de marco teórico se abordarán los temas referentes a conceptos, importancia, tipos y tendencias de un call center, plan de mejoras y la evolución histórica de la enseñanza en instituciones de educación superior, realizando énfasis en la aplicación del call center en instituciones con un gran volumen de clientes.

1.1. Call Center

Según la Revista Confines (Thirión, 2007, p.50) señala que un call center constituye un centro de producción de telemensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio técnico: proceso, organización y coordinación del trabajo.

Según Sebastiano Bagnaro (2000) el call center es un centro de conocimientos distribuido ya que este reside en la mente de la gente, de los compañeros, de la comunidad y de los artefactos cognitivos, es decir, las bases de datos y herramientas de gestión del conocimiento.

Adicionalmente se puede definir a un Call Center como un sistema de colas en las cuales las llamadas de los clientes las podemos denominar entidades, los agentes de atención son los servidores y las colas serían los espacios virtuales en donde se reciben las llamadas de la comunidad.

Entonces un call center o un centro de llamadas es un espacio físico donde agentes o ejecutivos, debidamente entrenados, realizan y reciben llamadas de clientes, compañías asociadas y/o público en general.

1.1.1. Importancia del Call Center

El Call Center es una herramienta que admite desempeñar un papel importante en la mejora del servicio al cliente de la organización, además proporciona un servicio de calidad y se convierte en una herramienta básica dentro de cualquier estrategia corporativa. También permite tener un mejor acercamiento al cliente lo que genera una fuente de comunicación activa sobre sus necesidades y en ciertos casos inconformidades.

El éxito y tiempo de una compañía no se forma tanto de las marcas, proveedores o empleados, sino que está enfocado a los clientes, sin ellos no habría ventas y las ventas son fundamentales para el crecimiento de una organización, ya sea el comercio de productos o brindar un servicio.

Muchas empresas se enfocan en canalizar más clientes en lugar de mantener a sus anteriores, y una forma de poder mantenerlos y poder tener un crecimiento mutuo, sería mediante un correcto manejo del Call center.

1.1.2. Tipos de Call center

Se conocen tres tipos de Call center: Interna, interna con recursos externos y externa.

- **Interna (In house):** Este tipo se refiere a un Call center interno, con inversiones propias, con personal perteneciente a su nómina los cuales atienden y dirigen llamadas internas.
- **Interna con recursos de otra empresa (Insourcing):** Este tipo se refiere a que la empresa interesada en montar un Call center cuenta con los recursos como: instalaciones técnicas, espacio físico, pago de servicios básicos y gastos generados, sin embargo, el personal que atenderá el mismo será proporcionado por un proveedor que administrará la unidad.
- **Externa (Outsourcing):** Este tipo se refiere a que la empresa contratará a un proveedor quien realizará la inversión total del Call center, es decir, establecerá el espacio físico, tecnología y la selección del personal de tal forma que la responsabilidad caerá exclusivamente sobre el Outsource.

1.1.3. Tendencias del call center

En el futuro el call center ha sido reemplazado y superado por los contact center lo cual está marcando para el futuro las siguientes tendencias:

Figura 1 Tendencias del Call Center



Elaborado por: las autoras

Cliente quiere omnicanalidad: Se refiere a que permite al cliente ubicarse en el punto de partida y le proporciona las herramientas necesarias que le permite comunicarse con la organización de manera ágil y eficaz.

Especialistas en construir redes sociales: Las personas que nacieron entre los años 80's y 2000 pertenecen a la generación más autodidáctica ya que saben aprovechar las potencialidades de internet como una herramienta de aprendizaje y comunicación.

Gestión del feedback en tiempo real: Los clientes esperan de los agentes que los atiendan de manera rápida y eficaz y para tales efectos la gestión del feedback de automatismos que busquen agilizar el proceso.

Agentes felices, clientes felices: La concepción clásica del call center en la actualidad ha caducado, es por ello, que los nuevos espacios de trabajo tenderán a fomentar espacios libres y ventilados con nuevos programas con el fin de que el agente no permanezca estático.

Supervisión constante: Es necesario que el software del contact center deba ser capaz de detectar cuando un agente no está capacitado, cuando el cliente no ha sido bien dirigido o cuando las respuestas no son las correctas, por ello, es de vital importancia ser capaz de evaluar y medir la calidad de gestión de las llamadas.

Motivación de los agentes: La implicación de los agentes del contact center con su trabajo es altísima, por eso, es importantísimo incluir un sistema de puntuaciones, jornadas de formación, crear comunidades fuertes entre todo el equipo de trabajo como retos dominantes que marcarán la evolución del mismo.

Nuevos Indicadores (KPI's): Es necesario centrarse en indicadores que el personal pueda entender y luchar por mejorar, en tal virtud, el grado de satisfacción de los clientes se medirán a través de preguntas más simples en las que destacará lo que le gusta y que no, buscando que el tiempo de respuesta sea más rápido u ágil.

Versión Cloud: Se trata de una opción segura, cómoda y práctica que hace que el call center de toda empresa sea más competitivo y aun precio realmente cómodo.

Más peso del agente: Es fundamental las impresiones y las interpretaciones de los agentes para corregir deficiencias en el servicio de atención al cliente y proyectar las tendencias del futuro.

Si no estás en las redes, no existes: Tener una gestión diaria y planificada de las redes se convierte ahora en una tarea fundamental que todas las empresas deben luchar por posicionarse.

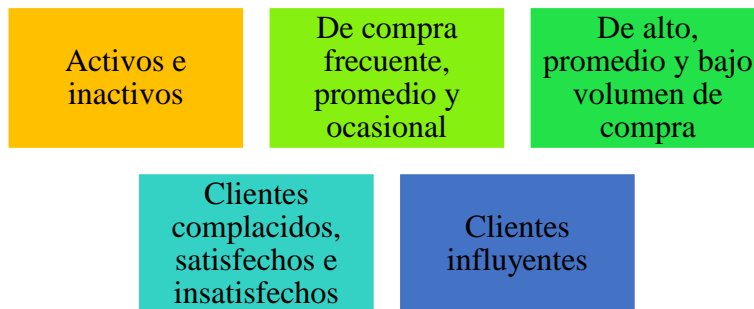
1.1.4. Tipos de usuarios del call center: que sucede con los micros medianos y grandes usuarios

Es muy regular que las compañías que tienen tiempo en el mercado poseen una amplia variedad de clientes lo cual los obliga a establecer una adecuada orientación de los recursos y

esfuerzos de las organizaciones. Para tales efectos existen dos tipos de clientes: actuales y potenciales.

- Actuales: Son aquellos que ya se encuentran vinculados a las organizaciones. En el caso de las empresas son aquellos que realizan compras periódicas en las mismas o que la hicieron recientemente. Estos se dividen en cinco tipos de clientes:

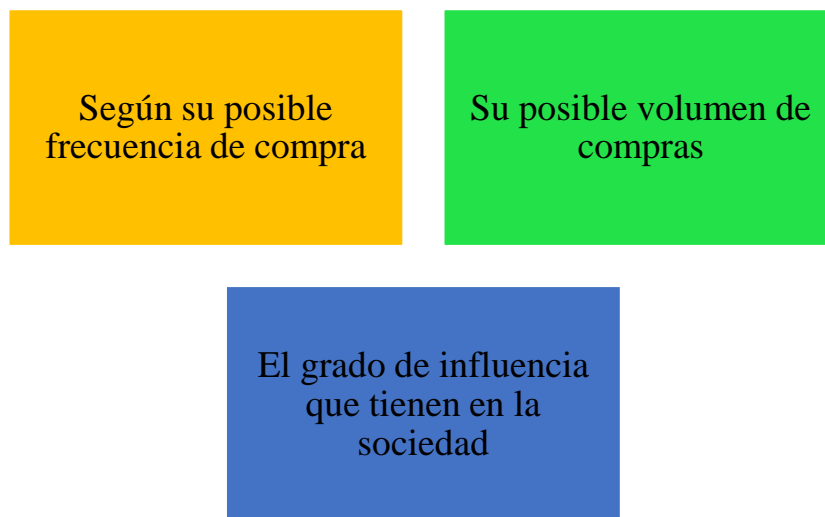
Figura 2 Tipos de clientes actuales



Elaborado por: las autoras

- Potenciales: Son aquellas personas que se encuentran interesados en los servicios brindados por las empresas u organizaciones, sin embargo, aún no han hecho uso de los mismos. Estos se dividen en tres tipos de clientes:

Figura 3 Tipos de clientes potenciales



Elaborado por: las autoras

1.2. Plan de mejora

Según la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, indica que un plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades que presentan las estructuras organizacionales, siempre que se priorice los problemas encontrados. (Ministerio de Educación de Ecuador, 2012)

1.2.1. Componentes del plan de mejora

Son seis los componentes que permitirán establecer un excelente plan de mejora en las organizaciones:

Figura 4 Componentes del plan de mejora



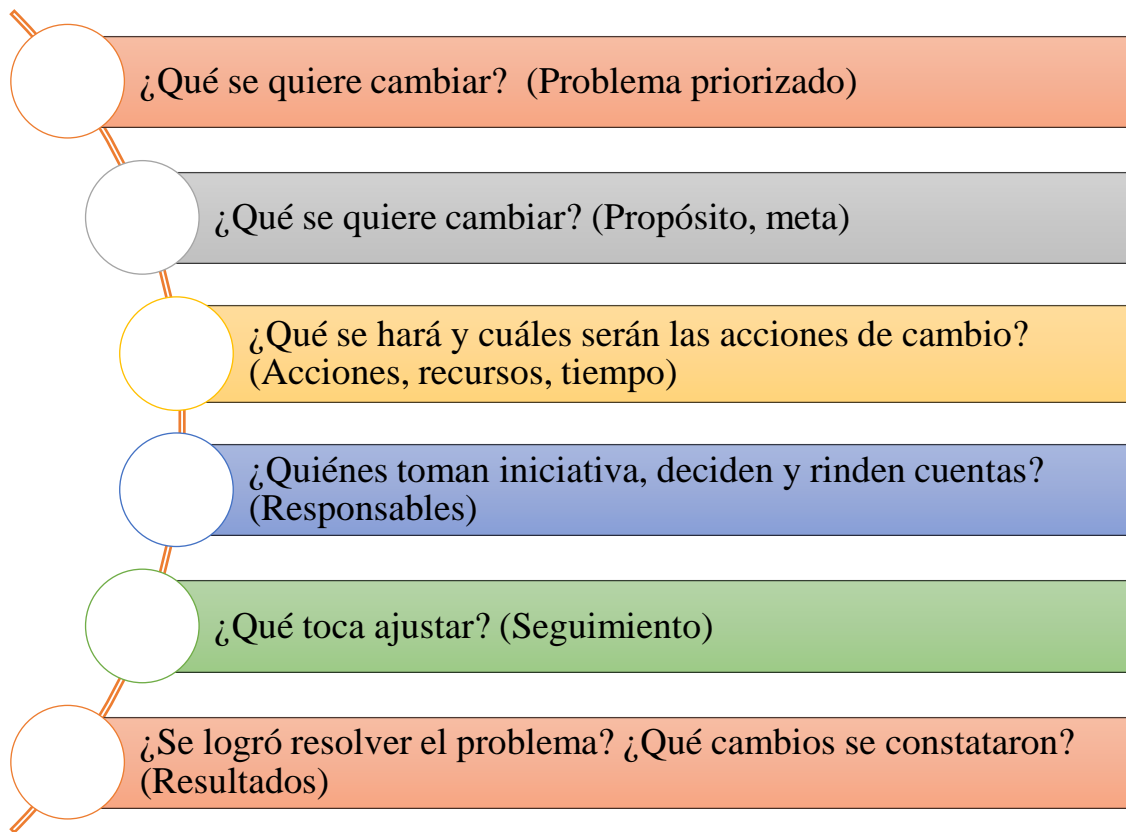
Elaborado por: las autoras

1.2.2. Procedimientos del plan de mejora

Se debe tener en cuenta los procedimientos que se indican a continuación para lograr obtener un eficiente plan de mejora:

A continuación, se presenta el procedimiento de plan de mejoras que aplica el Ministerio de Educación, según fuentes de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación. (Ministerio de Educación de Ecuador, 2012)

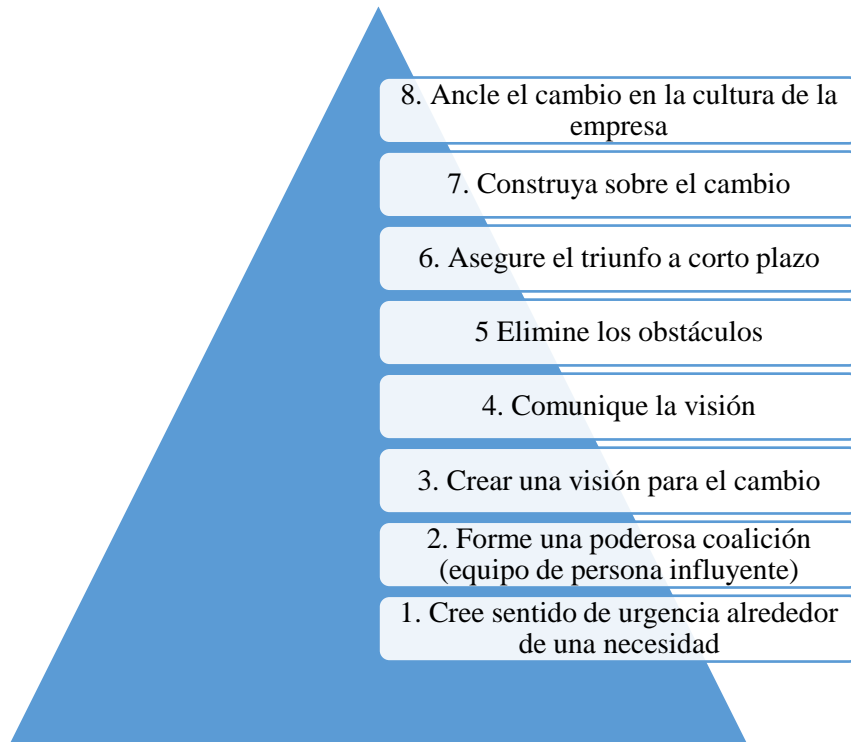
Figura 5 Procedimiento del plan de mejora Ministerio de Educación



Fuente: Documento de apoyo plan de mejora. Ministerio de Educación, 2012.

(Kotter, 1995) en su libro “Liderando el cambio” presenta su proceso de ocho pasos hacia el cambio el cual se detalla a continuación:

Figura 6 Procedimiento de plan de mejora de Kotter

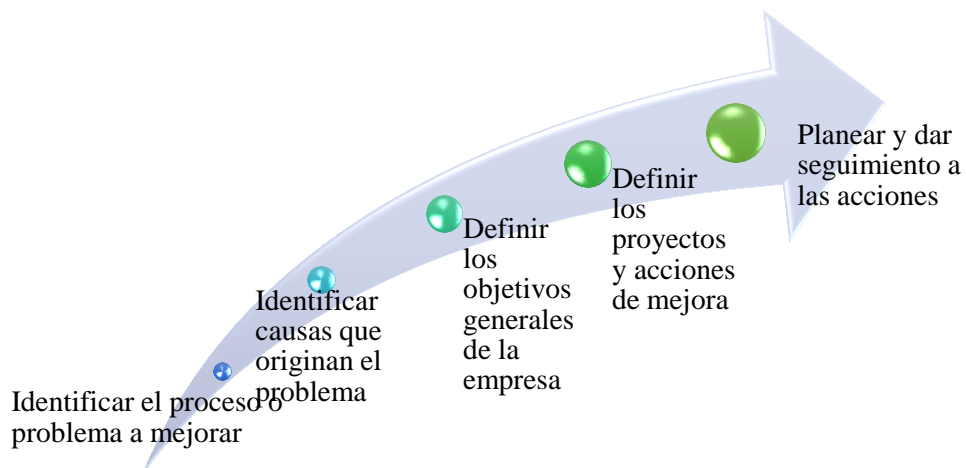


Elaborado por: las autoras

Fuente: Libro “Liderando el cambio” de John Kotter, 1995.

También se expondrá un modelo general que permitirá diseñar un plan de mejora de manera fácil y práctica:

Figura 7 Procedimiento general de plan de mejora

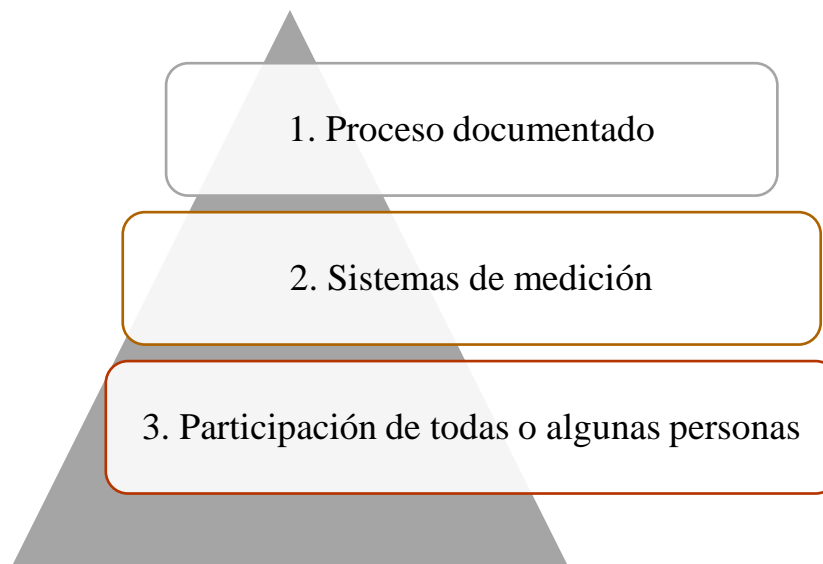


Elaborado por: las autoras

1.3. Mejoramiento continuo

La Escuela de Organización Industrial (2015) señala que la mejora continua es una filosofía que busca optimizar la calidad de un producto, proceso o servicio. La mejora continua se vincula a primera vista con las empresas manufactureras, sin embargo, es muy válido y ventajoso para las empresas de servicios ya que esto les permite ofrecer una prestación con las siguientes características:

Figura 8 Características del mejoramiento continuo

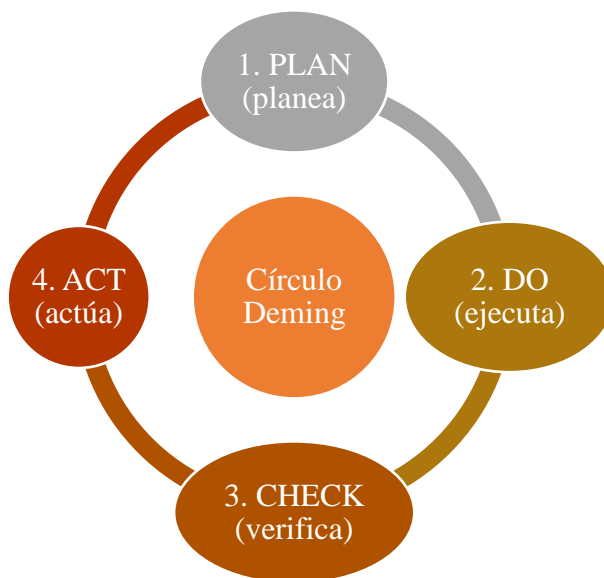


Elaborado por: las autoras

Ventajas de un sistema de mejoramiento continuo

En un sistema establecido de mejora continua existen múltiples ventajas como el hecho de que todas las personas se encuentran participando del proceso ya sea emitiendo comentarios al respecto o proponiendo mejoras lo que conlleva a que se identifiquen más con el trabajo y la información proporcionada sea de primera mano. Adicionalmente existen otras ventajas como es el caso de las metodologías asociadas a la mejora continua que son: lean manufacturing, six sigma, kaizen y el círculo de Deming.

Figura 9 Círculo de Deming



Elaborado por: las autoras

Fuente: EOI.es. Recuperado de <http://www.eoi.es/>

El **círculo de Deming** nos permite resumir la forma de pensar y de resolver los problemas que se presentan como parte de un proceso ya que *planea* lo que va a hacer para optimizar, *ejecuta* paso a paso su estrategia, *verifica (check)* mediante indicadores de gestión que se esté obteniendo un buen resultado y *actúa* de acuerdo a los valores de las mediciones para ir corrigiendo o continuar por el mismo camino en la búsqueda de los objetivos planteados.

Desventajas de un sistema de mejoramiento continuo

En un sistema de mejora continua también podemos encontrar desventajas que podrían bloquear el avance del trabajo y no lograr los objetivos planteados. Se consideran las siguientes desventajas:

- Cuando el mejoramiento continuo se concentra en un área específica de la organización se pierde la perspectiva de la interdependencia existente.
- El mejoramiento continuo demanda de un cambio en toda la organización ya que es necesario la participación de todos los empleados de la misma para obtener los resultados esperados.

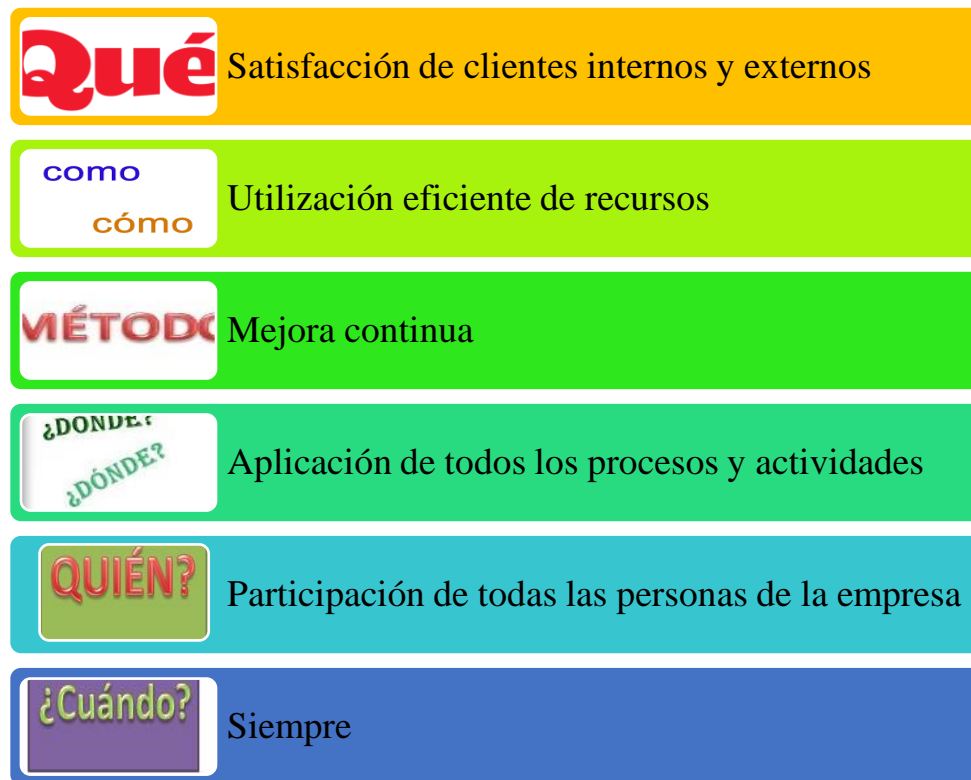
- En las pequeñas y medianas empresas encontraremos representantes o gerentes generales muy conservadores lo cual hará que el proceso de mejora continua se vuelva muy extenso.
- La inversión que se debe realizar es muy importante en muchas ocasiones será alta y/o costosa.
- En el proceso de mejora continua los empleados deben ser entrenados para trabajar en dicho ambiente, sin embargo, en ocasiones se presentan casos en que son entrenados y posteriormente en el transcurso del proceso abandonan la organización. Es decir, se habrá invertido en vano y se habrá perdido tiempo y dinero.

1.3.1. Calidad total

La Asociación Española para la calidad (2015), señala que se entiende como la calidad total a la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de personas y actividades de la organización y no sólo a la realización del producto o servicio. De esta manera se obtiene la satisfacción del cliente interno de la organización y no sólo de aquel que adquiere el producto o servicio.

Según Manene (2010) señala que la calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio sino a la mejoría permanente del aspecto organizacional. Adicionalmente se puede decir que la calidad total implica:

Figura 10 Lo que implica la Calidad Total



Elaborado por: las autoras

Se ha dicho que la calidad total no es otra cosa que *satisfacer las necesidades del cliente* entonces esto quiere decir:

- *Satisfacción*: sentimiento de haber realizado completamente un deseo o cubierto una necesidad.
- *Las necesidades*: es todo aquello que resulta indispensable para vivir plenamente. Existen necesidades explícitas o implícitas, personales o funcionales, cambiantes o fijas las cuales para poderlas satisfacer es necesario conocerlas con exactitud.
- *Del cliente*: persona que utiliza los servicios de una empresa o de personas naturales o jurídicas, también son aquellos que compran productos en establecimientos comerciales o públicos.

Gestión de la calidad total

La Gestión de la Calidad es el proceso de identificar, aceptar, satisfacer, y superar constantemente las expectativas y necesidades de todas las personas relacionadas con ella, es

decir, clientes, empleadas, directivos, propietarios, proveedores, con respecto a los productos y servicios brindados.

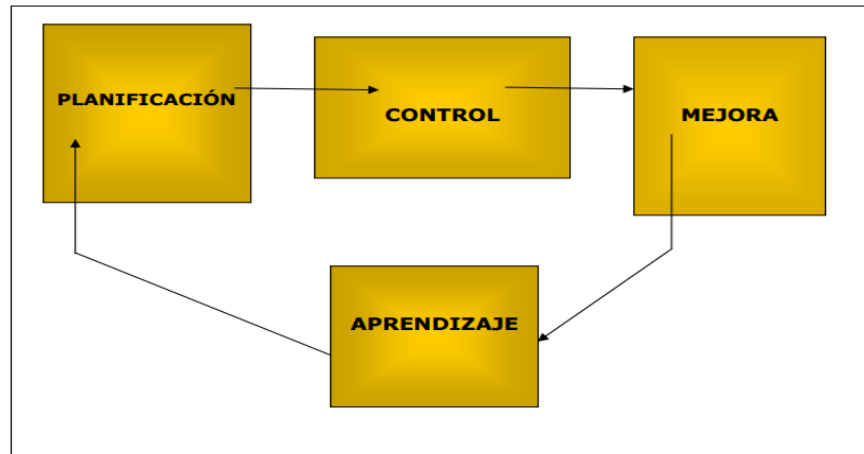
La gestión de la calidad total está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización, por tal razón, este proceso ha sido ampliado para todos los sectores desde los pequeños y medianos hasta las empresas con vasta experiencia. Es importante acotar que se denomina calidad total porque concierne a toda la organización desde la empresa establecida como los empleados que trabajan en ellas.

Según (P. Mateos, 2015) la adecuada gestión de calidad total supone:

- Planificar la calidad: busca el desarrollo de los productos y procesos que mejor vayan a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello es necesario determinar quiénes son los clientes, procesar el diseño del producto o servicio y llevar a cabo los procesos adecuados.
- Controlar la calidad: Consiste en la evaluación de las desviaciones en calidad y la toma de medidas necesarias para la corrección de dichas desviaciones.
- Mejorar la calidad: es la actividad sistemática y organizada de corregir las deficiencias orientadas en la etapa de planificación con el fin de elevar las cuotas de calidad en próximas planificaciones.

Estas tres fases corresponden a la llamada trilogía de Jurán ya que muestran las interrelaciones y constituyen los pilares básicos de la gestión de calidad total.

Figura 11 Trilogía de Jurán



Fuente: Modelo de J. M. Jurán. Recogido por Mateos, 2015.

Implantación de la gestión de la calidad total

El proceso de implantación de la gestión de la calidad total se puede resumir fácilmente en un modelo que estaría compuesto por los siguientes diez factores:

Figura 12 Diez factores de la implantación de la Gestión de la Calidad Total



Elaborado por: las autoras

1.3.2. Empresas que no innovan

La innovación es el cambio que se introduce en alguna cosa, servicio o actividad y que supone una novedad, en tal virtud, es imperioso la necesidad de que las organizaciones se encuentren en constante innovación ya que esto permitirá captar mayor cantidad de clientes. En muchos casos la innovación y la creatividad se genera por una necesidad económica, primaria, sociales, etc.

Sin embargo, en la actualidad aún existen empresas u organizaciones que no innovan y esto se debe en orden de importancia a los aspectos que se detallarán a continuación:

- La complacencia del éxito obtenido.
- Intolerancia al fracaso.
- Falta de la cultura de emprendimiento.
- Esperan que las organizaciones deban envejecer.
- Falta de fortaleza patrimonial.
- Falta de incentivos tributarios.

- Dificultad de acceso a financiamientos.

1.4. Evolución histórica de la enseñanza en instituciones de educación superior y la tecnología en comunicación

Las instituciones de educación superior han experimentado un cambio considerable en todos los ámbitos del sistema educativo, han tenido que reajustar sus modelos de enseñanza para poder tener un sistema más flexible y que vaya acorde a los cambios y avances tecnológicos.

Como señala Toffler (1985), las organizaciones complejas, como lo son las universidades, cambian significativamente cuando se dan tres condiciones: presión externa importante, personas integrantes insatisfechas con el orden existente y una alternativa coherente presentada en un plan, modelo o visión.

Es por ello que las universidades se ven obligadas a estar en constante actualización e innovación de todos sus sistemas educativos, incluyendo roles y estructuras.

Según Salinas, 1998, los profesores dejan de ser una fuente de todo conocimiento y pasan a actuar como guía de los alumnos, facilitándole el uso de los recursos y las herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevos conocimientos y destrezas.

1.5. Ranking de las universidad en el Ecuador

Según el Ranking Mundial de Universidades en la Web en su edición de Enero 2016, publica el ranking de las Universidades del Ecuador:

Figura 13 Ranking de Universidades del Ecuador

Ranking Nacional	Ranking Mundial	Universidad
1	1844	Escuela Superior Politécnica del Litoral
2	1939	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
3	1962	Universidad San Francisco de Quito
4	2089	Universidad de Cuenca
5	2214	Escuela Politécnica Nacional
6	2286	Universidad Técnica Particular de Loja
7	2928	Universidad Estatal Península de Santa Elena
8	2940	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Escuela Politécnica del Ejército)
9	3389	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
10	3671	Universidad Central del Ecuador
11	3735	Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador
12	3890	Universidad Tecnológica Equinoccial
13	4232	Universidad Politécnica Salesiana Ecuador
14	4441	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
15	4561	Universidad Técnica de Ambato
16	4565	Universidad del Azuay
17	4706	Universidad Estatal Amazónica
18	4784	Universidad de Guayaquil
19	5433	Universidad Nacional de Loja
20	5469	Universidad Técnica del Norte

Ranking Nacional	Ranking Mundial	Universidad
21	5588	Instituto de Altos Estudios Nacionales
22	5896	Universidad de las Américas Ecuador
23	6619	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
24	7699	Universidad Estatal de Milagro
25	7940	Universidad Internacional del Ecuador
26	9132	FLACSO Ecuador Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
27	9716	Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES
28	9851	Universidad Técnica de Machala
29	9872	Universidad Estatal de Bolívar
30	9991	Universidad Técnica Estatal de Quevedo
31	10033	Universidad Técnica de Manabí
32	10042	Universidad Tecnológica Indoamérica
33	11031	Universidad Técnica de Cotopaxi
34	11160	Universidad Nacional de Chimborazo
35	11300	Universidad de Especialidades Espíritu Santo
36	11538	Universidad Tecnológica Israel
37	11985	Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra
38	12022	Universidad Agraria del Ecuador
39	12130	Universidad Particular Internacional SEK
40	12454	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios
41	13010	Universidad Católica de Cuenca
42	13016	Universidad Casa Grande
43	13571	Universidad Tecnológica ECOTEC
44	13709	Escuela de Dirección de Empresas
45	14515	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
46	14561	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
47	14675	Universidad Santa María de Chile Campus Guayaquil
48	14749	Universidad de los Hemisferios
49	14776	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
50	15303	Universidad Técnica de Babahoyo
51	15630	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo USGP
52	15716	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
53	17254	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
54	17377	Universidad Politécnica Estatal del Carchi UPEC
55	18143	Universidad de Otavalo
56	18709	Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Santo Domingo
57	18861	Universidad Metropolitana del Ecuador
58	19075	Universidad de Especialidades Turísticas
59	20283	Universidad Iberoamericana del Ecuador
60	20386	Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM
61	20725	Universidad Católica de Azogues

Fuente: www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Ecuador

Por otro lado, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en su proceso de evaluación, acreditación y recategorización

de instituciones de educación superior del Ecuador que se realizó en el año 2015, arrojó el siguiente resultado según su proceso de acreditación:

Figura 14 Acreditación de Universidades del Ecuador

N°	Universidad	Categoría
1	Escuela Politécnica Nacional	A
2	Escuela Superior Politécnica del Litoral	
3	Universidad San Francisco de Quito	
4	Universidad de Cuenca	
5	Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)	
6	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	
7	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	B
8	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	
9	Universidad Casa Grande	
10	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
11	Universidad Central del Ecuador	
12	Universidad del Azuay	
13	Universidad Estatal de Milagro	
14	Universidad Nacional de Loja	
15	Universidad Particular Internacional SEK	
16	Universidad Politécnica Salesiana	
17	Universidad Técnica de Ambato	
18	Universidad Técnica del Norte	
19	Universidad Técnica Estatal de Quevedo	
20	Universidad Técnica Particular de Loja	
21	Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	
22	Universidad Tecnológica Equinoccial	
23	Universidad Tecnológica Indoamérica	
24	Universidad de los Hemisferios	
25	Universidad Estatal Amazónica	
26	Universidad Politécnica del Carchi	
27	Universidad Iberoamericana	
28	Universidad Técnica de Manabí	
29	Universidad de las Américas	
30	Universidad Internacional del Ecuador	
31	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	C
32	Universidad de Especialidades Turísticas	
33	Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	
34	Universidad Estatal de Bolívar	
35	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
36	Universidad Metropolitana	
37	Universidad Nacional del Chimborazo	
38	Universidad Regional Autónoma de los Andes	
39	Universidad Técnica de Babahoyo	
40	Universidad Tecnológica Israel	
41	Universidad Estatal Península de Santa Elena	
42	Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	
43	Universidad Tecnológica ECOTEC	
44	Universidad Técnica de Cotopaxi (Institución en situación de irregularidad académica)	

N°	Universidad	Categoría
45	Universidad Agraria del Ecuador	* D
46	Universidad de Guayaquil	
47	Universidad Estatal del Sur de Manabí	
48	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	
49	Universidad Técnica de Machala	
50	Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas	
51	Universidad Católica de Cuenca	
52	Universidad de Otavalo	
(*) Instituciones en proceso de acreditación		

Fuente: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-acreditacion-y-categorizacion-institucional-2015-2/>

1.6. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es una Institución de Educación Superior con más de 50 años de experiencia en el país la cual oferta carreras y programas de tercer y cuarto nivel debidamente reconocidos por la Secretaría Nacional de Educación Superior (Senescyt).

Figura 15 Logo institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil



Fuente: UCSG, 2016. Recuperado de: www.ucsg.edu.ec

1.6.1. Reseña Histórica

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil fue creada el 17 de mayo de 1962, a petición de la junta pro universidad Católica que presidía Mons. César Antonio Mosquera Corral,

arzobispo de Guayaquil, el jurista Dr. Leonidas Ortega Moreira y el P. Joaquín Flor Vásconez S.J., que fueron sus autoridades fundadoras, como Gran Canciller, primer rector y consejero, respectivamente. El presidente Constitucional de la República, Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy, mediante el respectivo Acuerdo Ejecutivo # 936, aprobó el estatuto, y el Ministerio de Educación Pública autorizó su funcionamiento por Resolución #1158.

El 6 de junio de 1963, es decir, a los 19 días de haberse expedido el Acuerdo Ejecutivo, se inició el primer período académico de clases con las siguientes Facultades: Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación y Ciencias Físicas y Matemáticas (Escuelas de Ingeniería Civil y Arquitectura). Los cursos fueron dictados en el edificio del colegio nocturno "20 de abril", de los padres jesuitas, ubicado en la esquina de Eloy Alfaro 1955 y Manabí, de esta ciudad, en donde funcionó hasta 1966 en que se inauguró el edificio principal en el campus universitario, situado en el Km. 1,5 de la avenida Carlos Julio Arosemena Tola.

En la actualidad la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil cuenta con 9 facultades que ofertan un total de 37 carreras de tercer nivel, adicionalmente, posee un Departamento de Posgrado, Centro de Educación Continua y de Educación a Distancia. La Universidad atiende aproximadamente a 12.000 estudiantes en grado y en posgrado 2.000.

Figura 16 Construcción del edificio principal de la UCSG



Fuente: UCSG, 2016. Recuperado de: www.ucsg.edu.ec

1.6.2. Misión

“Generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

1.6.3. Visión

“Ser una Universidad católica, emprendedora y líder en Latinoamérica que incida en la construcción de una sociedad nacional e internacional eficiente, justa y sustentable” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

1.6.4. Objetivos

“La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es un establecimiento de educación superior, que como tal tiene como finalidades esenciales la preparación de profesionales socialmente responsables a base de la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura, haciendo énfasis en sus valores autóctonos con miras a lograr el mejor desarrollo y superación del hombre ecuatoriano en un marco de convivencia democrática, justicia social, paz creadora, respeto y exaltación a los valores y derechos humanos, asegurando al propio tiempo, de una manera institucional, la impronta de una genuina inspiración cristiana y el mensaje de Cristo, tal como es transmitido por la Iglesia Católica, la actuación comunitaria y trascendente, en un mundo universitario consciente de su función social frente a los problemas de la sociedad contemporánea, y el cumplimiento de su misión académica como Instituto de formación y cultura, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

Capítulo 2

Metodología y Diseño de la Investigación

En este capítulo de metodología y diseño de la investigación se planifican todas las fases de la investigación como parte de la metodología de estudio y además al tratarse de un plan de mejoras se expondrá sobre la aplicación del método analítico con enfoque mixto y herramientas de la metodología DMAIC de tal manera que se puedan cumplir las actividades y lograr los objetivos establecidos buscando la mejora continua, que es lo que hemos seleccionado para el caso de investigación.

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Al tratarse de un plan de mejoras del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, es decir, de una situación ya existente se determinó realizar un tipo de investigación no experimental ya que se observarán los fenómenos tal y como se han dado en su contexto natural para después ser analizados.

Kerlinger (1979, p.116) señala que “la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. Los diseños de investigación de tipo no experimental se pueden clasificar en **transaccionales** y **longitudinales**.

El diseño de investigación de tipo no experimental *transaccional* o *transversal* son aquellos que recolectan datos en un solo momento (tiempo único) el propósito de este tipo de diseño es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Por otro lado el diseño de investigación de tipo no experimental *longitudinales* es aquello cuando el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en relaciones entre estas.

2.2. Justificación de la elección del método

Para el desarrollo de esta investigación se escogió el diseño de investigación no experimental y método analítico, Bernal (2010) señala que el método analítico es el que busca descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual. Este método además permite realizar un modo determinado de proceder para llegar a un fin determinado.

Ruiz (2006) señala que el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elemento para observar las causas, la naturaleza y los efectos, es necesario también conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Tal como se lo expuso en la introducción del capítulo dos se aplicará también la metodología DMAIC y sus herramientas que serán enfocadas en la mejora incremental de procesos ya existentes y considerados como una estrategia de calidad.

DMAIC es una metodología que se desarrolló a inicios de los años 90, la primera letra D fue agregada por General Electric, la cual comprende una estrategia de 5 pasos estructurados de aplicaciones generales.

Figura 17 Significado siglas DMAIC



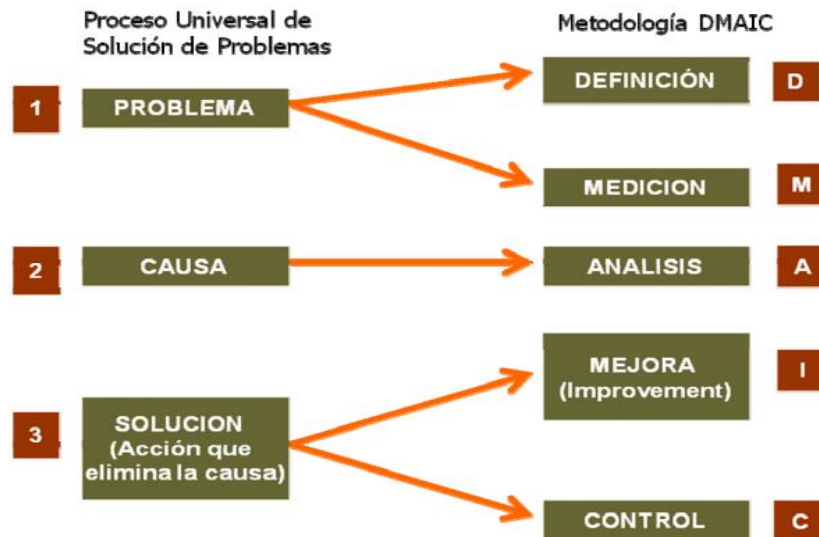
Elaborado por: las autoras

(Breyfoguel, 2003) define los cinco pasos de la metodología DMAIC que se detallan a continuación:

- Definir el problema: Definir el propósito y alcance de la investigación. Recopilar información sobre los requerimientos y necesidades de sus clientes.
- Medir la situación actual: Recopilar información sobre la situación actual para poder proporcionar un esfuerzo correcto al objetivo.
- Analizar para identificar causas: Identificar las causas de los defectos.
- Mejorar: Desarrollar, probar, implementar soluciones que a las causas de los defectos. Utilizar datos para evaluar los resultados de las soluciones.
- Control: Mantener los logros obtenidos mediante la normalización de los procesos o métodos escogidos para el trabajo.

El DMAIC sigue el proceso universal de solución de problemas que se muestra continuación.

Figura 18 Proceso Universal de Solución de Problemas Vs. Metodología DMAIC



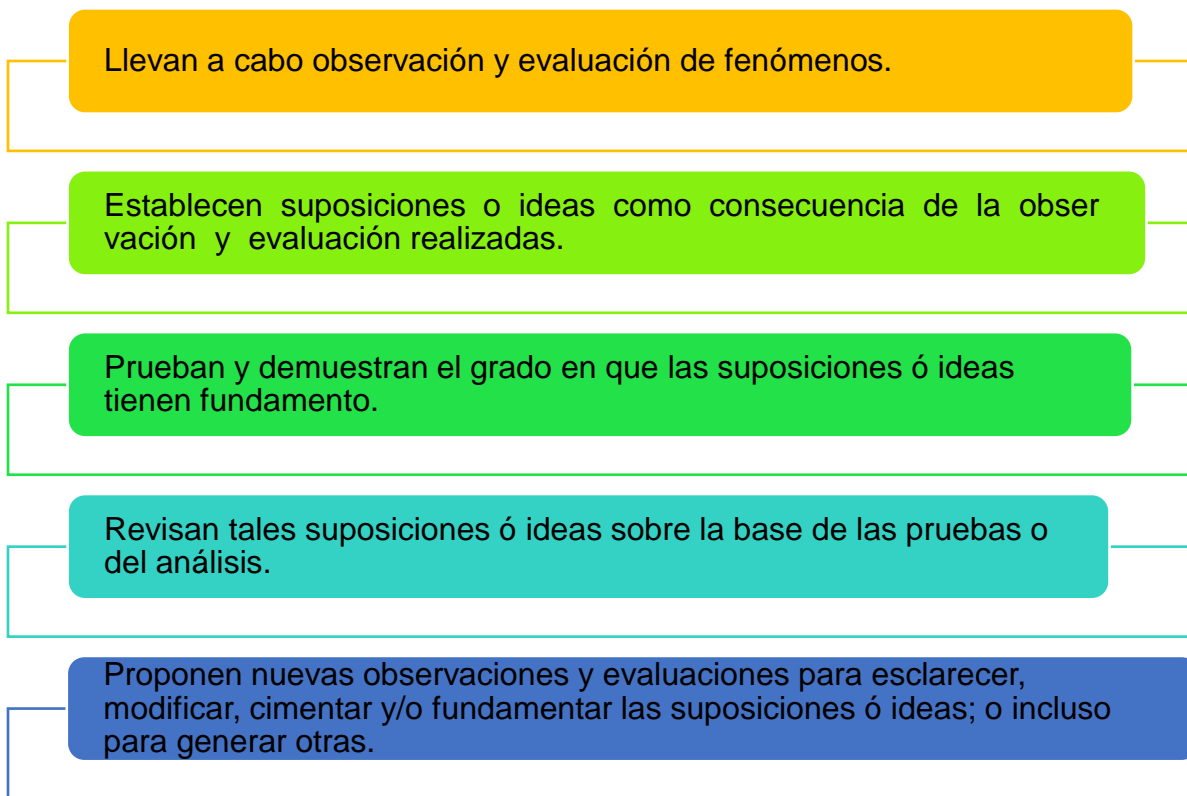
Fuente: www.calidad.com/6sigmametodologiadmaic

2.3. Tipo de enfoque

El tipo de enfoque que tiene la presente investigación es un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Para Tashakkori y Teddlie (2003) el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos para poder responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

Cabe mencionar que el enfoque mixto va más allá de la simple recopilación de datos de diferentes maneras sino que implica desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de la lógica inductiva y la deductiva. El enfoque mixto utiliza cinco fases similares y relacionadas entre sí:

Figura 19 Fases del enfoque mixto



Elaborado por: las autoras

Entonces, el enfoque que será utilizado en esta investigación comprende las siguientes características cualitativas y cuantitativas: inmersión inicial en el campo, interpretación

contextual, flexibilidad, preguntas y encuestas, patrones, recolección de datos y el análisis para la toma de decisiones.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

La población de esta investigación son los estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil cuyo total es de 15038 estudiantes, quienes están divididos en 13790 en educación presencial y 1248 en educación a distancia. Dentro del periodo 2016.

Tabla 1 Número de estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

FACULTAD	N° DE ESTUDIANTES
Arquitectura y Diseño	921
Artes y Humanidades	474
Ciencias Económicas y Administrativas	1714
Ciencias Médicas	4239
Educación Técnica para desarrollo	861
Especialidades Empresariales	1711
Filosofía, letras y ciencia	1220
Ingeniería	1220
Jurisprudencia	1430
Educación a distancia	1248
Población total	15038

Elaborado por: las autoras

Fuente: Sistema Integrado Universitario SIU de la UCSG.

2.4.2. Muestra

Como ya fue establecido el tamaño de la población total de la presente investigación, a continuación se muestra la fórmula para el cálculo de la muestra:

Figura 20 Fórmula de la población finita

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

z: Grado de confiabilidad: 97%: 1.97; p: probabilidad de éxito: 50%: 0.50; q: probabilidad de fracaso: 50%: 0.5; e: error muestral: 3%; N: tamaño de la población: 13790 (Estudiantes presenciales).

Es importante mencionar que fueron aplicadas 1000 encuestas divididas de la siguiente manera en las facultades:

Tabla 2 *Número de estudiantes encuestados por facultad de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*

FACULTAD	N° DE ENCUESTADOS
Arquitectura y Diseño	67
Artes y Humanidades	34
Ciencias Económicas y Administrativas	124
Ciencias Médicas	307
Educación Técnica para desarrollo	62
Especialidades Empresariales	124
Filosofía, letras y ciencia	89
Ingeniería	89
Jurisprudencia	104
Población total	1000

Elaborado por: las autoras

Fuente: Aplicación de la fórmula para cálculo de la muestra.

2.5. Técnicas de recolección de datos

Según Hernández Sampieri, Roberto (2003:pág20), señala: “Dentro de una misma investigación, se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma casi independiente en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque”.

En esta investigación se realizará la recolección de datos de manera separada utilizando las siguientes técnicas:

- Encuestas: Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

En la siguiente tabla se señalan las preguntas que serán aplicadas a los 370 estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, resultado que fue obtenido mediante la aplicación de la fórmula de población finita del cálculo de la muestra.

Tabla 3 Matriz de las encuestas tabuladas

PREGUNTA	OBJETIVO	INDICADOR
1. ¿Conoce usted si la UCSG tiene un Call Center para atender inquietudes de la comunidad?	Conocer si los estudiantes de la UCSG saben que existe un departamento de call center .	Conocimiento
2. ¿Alguna vez ha llamado al Call Center de la UCSG?	Conocer si los estudiantes han llamado al call center de la UCSG.	Conocimiento
3. ¿Al marcar los números de la UCSG la llamada fue atendida inmediatamente?	Nivel de satisfacción al momento de marcar los números de la UCSG.	Satisfacción
4. ¿Al marcar los números de la UCSG tuvo inconveniente para que entre la llamada?	Nivel de satisfacción al llamar a los números de la UCSG.	Satisfacción
5. ¿La atención recibida del personal del Call Center fue correcta y en los tiempos previstos?	Nivel de satisfacción de los estudiantes al ser atendidos por personal del call center y medición del tiempo que duró la llamada.	Tiempo de solución
6. ¿El operador del Call Center que lo atendió conocía del tema sin necesidad de transferir la llamada?	Saber el nivel de conocimientos de los operadores del call center.	Eficiencia
7. ¿Por cuáles de estos motivos usted contactó con el call center de la UCSG?	Motivos por los cuales los estudiantes llaman al call center de la UCSG.	Motivos
8. ¿Cree necesario que el call center de la UCSG brinde ayuda tecnológica en cuál de las siguientes opciones?	Conocer los aspectos necesarios que deben saber los operarios del call center.	Motivos
9. ¿El call center de la UCSG resolvió sus problemas?	Nivel de satisfacción de los estudiantes luego de ser atendidos.	Eficiencia
10. ¿Es necesario ampliar el departamento que le atendió?	Conocer si es necesario ampliar el call center.	Conocimiento
11. ¿Considera usted necesario que el call center de la UCSG le brinde un servicio 7*24*365?	Conocer si es necesario un servicio 7*24*365.	Conocimiento
12. ¿Cree usted que sea necesario que sus reclamos sean atendidos por personal capacitado y que exista un espacio denominado call center?	Conocer si es necesario contar con el call center en la UCSG y personal capacitado.	Conocimiento

Elaborado por: las autoras

2.6. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario que contiene 12 preguntas cerradas que serán de gran aporte para la investigación del proyecto.

2.7. Software para análisis de los resultados

El análisis de los datos obtenidos se realizará con el programa estadístico IBM SPSS que significa “*Statistical Product and Service Solutions*”, el cual nos permitirá realizar un análisis de forma ágil y eficaz.

Capítulo 3

Análisis de las evidencias y caso de estudio

En este tercer capítulo análisis de las evidencias y caso de estudio se detallaran aspectos tales como el manejo del Call center en otras universidades de la ciudad, descripción de la situación actual de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el análisis de los datos recogidos.

3.1. Contexto de la investigación como manejan el Call center otras universidades

A continuación se muestra una investigación de mercado de como las otras universidades que son competencia de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil manejan el call center de su institución:

Tabla 4 Cuadro comparativo de características del call center de diferentes universidades

CUADRO COMPARATIVO DE CARACTERISTICAS DEL CALL CENTER	
UNIVERSIDAD	CARACTERISTICAS
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	Transferencia de llamadas a facultades o unidades administrativas, largas esperas.
Universidad de Especialidades Espiritu Santo	Conmutador, direcciona a todas las áreas dentro de la universidad.
Universidad Casa Grande	Manejan un PBX, no tiene departamento de Call Center de requerimientos o quejas. Tienen portal con correos de autoridades disponibles.
Escuela Superior Politécnica del Litoral	Conmutador en un campus y líneas telefónicas en ambos. Portal en línea para atención de solicitudes.
Universidad Politécnica Salesiana	Atención de 8:00 a 13:00 y de 15:00 a 17:00, lo manejan interno por facultad, solo una línea telefónica.

Elaborado por: las autoras

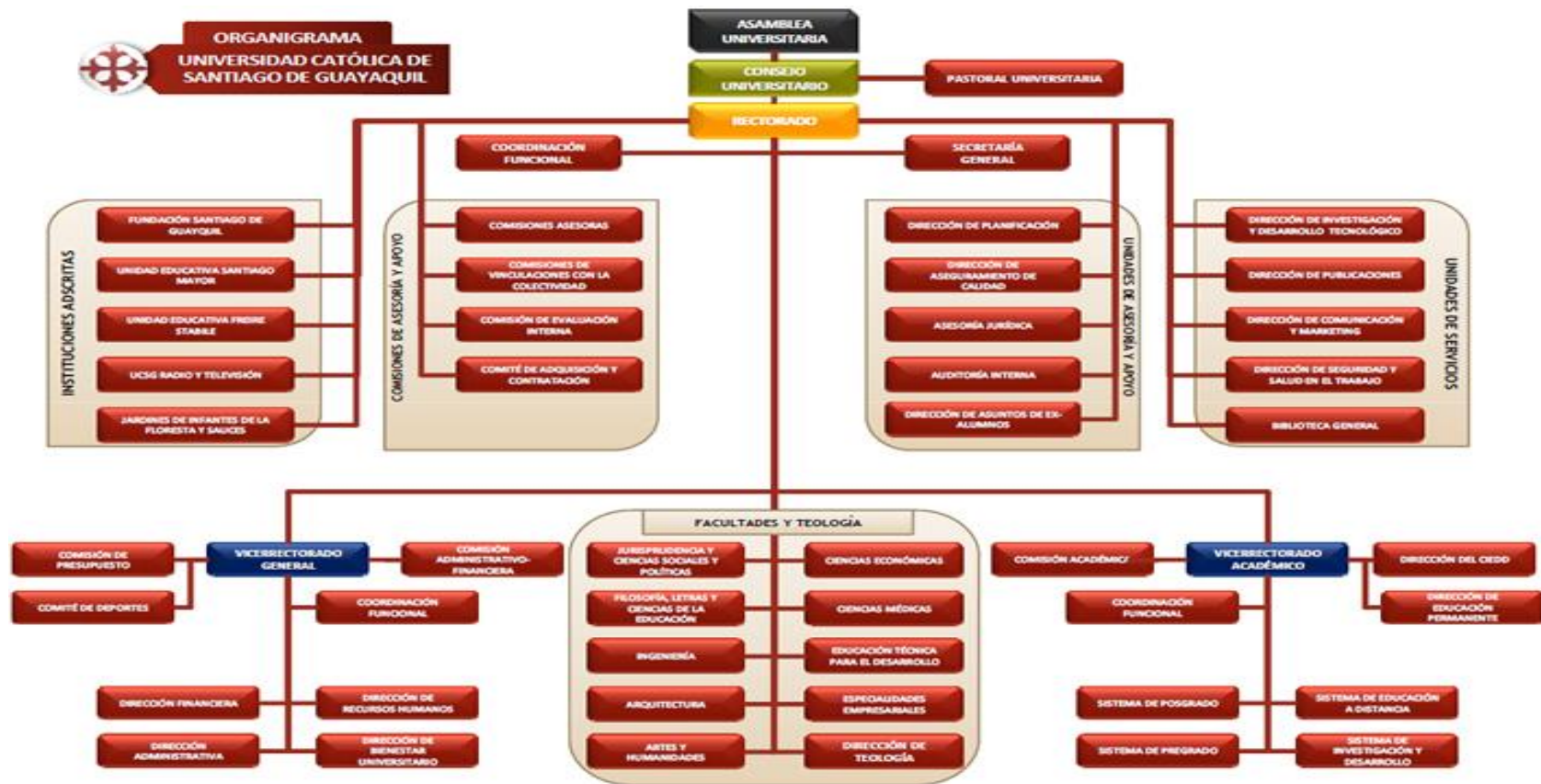
Fuente: Portal universidades

3.2. Descripción del caso de estudio

3.2.1. Entorno

En el presente estudio se partirá desde el entorno de la institución, es decir, la estructura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cada uno de sus niveles, que permitirá llegar al objeto de estudio que es el Call center que está ubicado en la Dirección de Comunicación y Marketing.

Figura 29 Organigrama de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

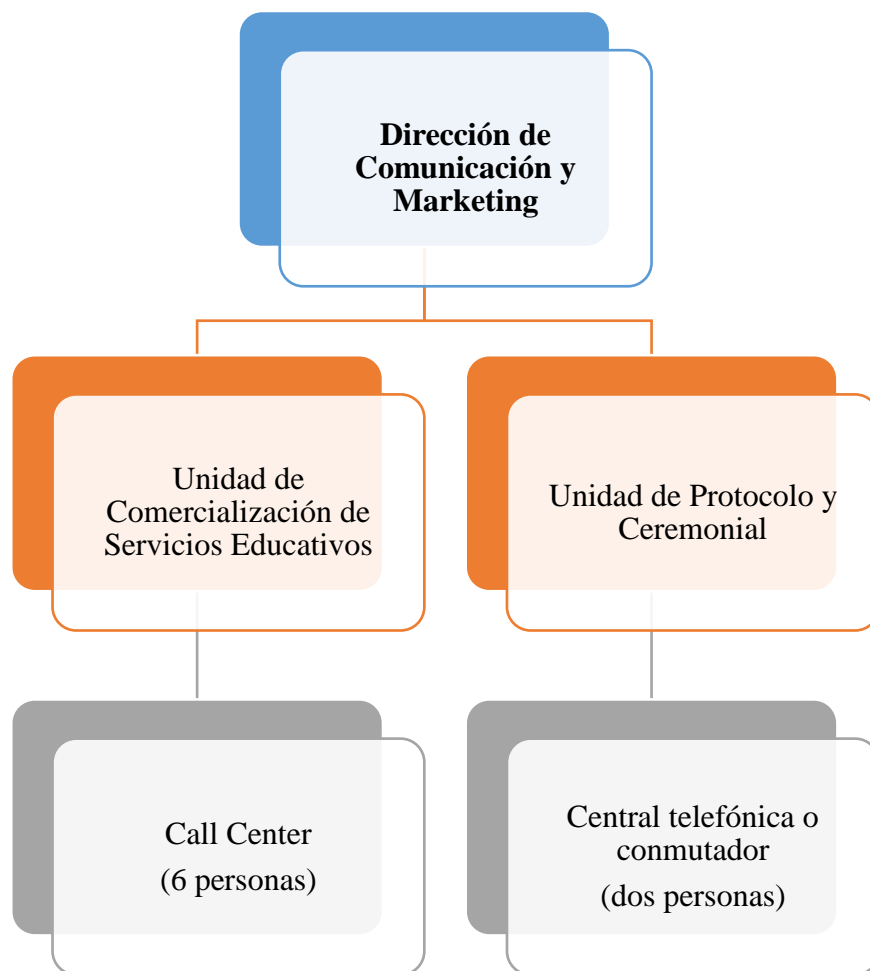


Fuente: UCSG, 2016. Recuperado de: www.ucsg.edu.ec

3.2.2. Estructura funcional del departamento de Call center de la UCSG

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil existen dos departamentos que se manejan como Call center de la universidad: el conmutador de la UCSG y el Call center de la misma.

Figura 30 Estructura funcional del departamento de Call center



Elaborado por: las autoras

3.2.3. Proceso actual de la Unidad de Comercialización de Servicios Educativos y de Protocolo y Ceremonial

Unidad de Comercialización de servicios educativos

El departamento denominado call center pertenece a la Unidad de Comercialización de Servicios Educativos que se encuentra a cargo de la Ing. en Administración de Ventas María Evangelina Noboa Villacres quien tiene a su cargo a seis personas divididas de la siguiente manera: 1 supervisor, 1 diseñador gráfico y 3 agentes.

El call center de la universidad atiende las siguientes actividades:

- Atención de la red social: twitter.
- Diseños de banners para publicitar en la red social.
- Difusión de eventos por medio de mailings.
- Atención de líneas telefónicas que son transferidas a la extensión de la unidad solicitada o al conmutador.
- Programa Soy y Seré: entrevistas a graduados exitosos.
- Visita a los colegios.
- Agenda semanal de eventos de la Universidad.

Central telefónica o conmutadora

El departamento denominado conmutador pertenece a la Unidad de Protocolo y Ceremonial que se encuentra a cargo de la Psic. Judith Esmeraldas Amaya Yaguana quien tiene a su cargo a dos personas que se encuentran en la oficina del conmutador. La actividad del conmutador es receptor las llamadas internas y externas y derivarlas con la unidad o carrera solicitada.

Tabla 5 Descripción de cada cargo del Call Center de la UCSG

DEPARTAMENTO	CARGO	FUNCIONES
Unidad de Comercialización de Servicios Educativos	Jefe del Departamento	Ing. en Administración de Ventas María Noboa Villacres
	Supervisor	Supervisa las actividades del personal a cargo. Dicta charlas a los chicos de admisión, visita colegios con los coordinadores de admisión. Realiza campañas por medio de la red social twitter.
	Diseñador	Diseño de banners para publicación en redes sociales y mailings.
	Agente 1	Maneja la red social twitter atendiendo las consultas de los estudiantes y direccionándolas al departamento respectivo.
	Agente 2	Llama a las diferentes unidades y diseña la agenda semanal de eventos de la Universidad.
	Agente 3	Atiende llamadas telefónicas y las direcciona. Maneja el programa de Soy y Seré de la UCSG que busca entrevistar a graduados exitosos.
Unidad de Protocolo y Ceremonial	Jefe del Departamento	Psic. Judith Amaya Yaguana
	Agente 1 y 2	Recepción de llamadas internas y externas y transferencia de las mismas.
	Personal de Protocolo	Asistencia en eventos de la Universidad

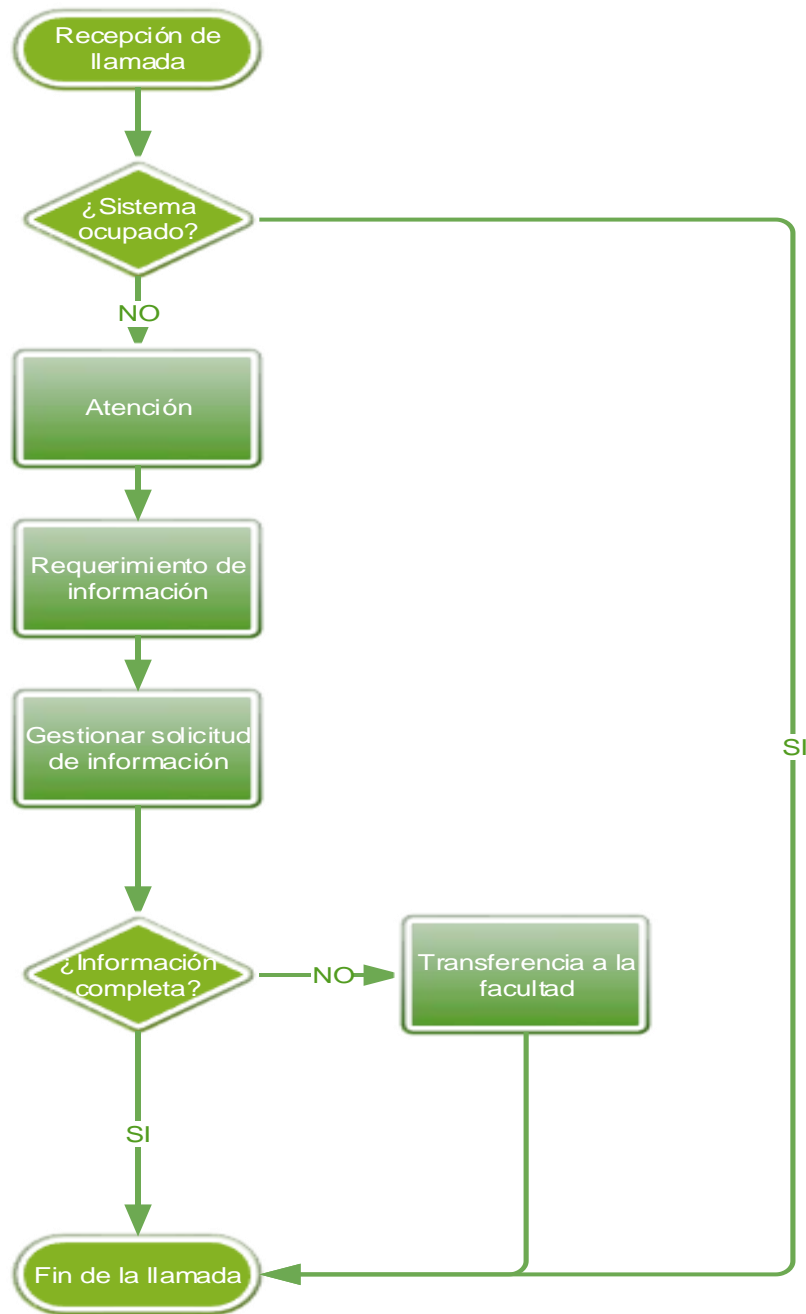
Elaborado por: las autoras

Fuente: Personal de los departamentos mencionados.

3.3. Procesos del call center según sus departamentos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Unidad de Protocolo y Ceremonial

Figura 21 Proceso actual de la Unidad de Protocolo y Ceremonial



Elaborado por: las autoras

Comercialización de servicios educativos

Figura 22 Proceso actual de la Unidad de Comercialización de Servicios Educativos



Elaborado por: las autoras

3.4. Clientes actuales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Tercer Nivel)

Los clientes actuales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil correspondientes al tercer nivel son los estudiantes de las diferentes modalidades como: educación presencial y educación a distancia. En el caso de la educación de tercer nivel presencial y a distancia suma un total de 15038 estudiantes.

Tabla 6 Total porcentual de clientes por facultades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

FACULTAD	PORCENTAJE
Arquitectura y Diseño	6%
Artes y Humanidades	3%
Ciencias Económicas y Administrativas	11%
Ciencias Médicas	28%
Educación Técnica para desarrollo	6%
Especialidades Empresariales	11%
Filosofía, letras y ciencia	8%
Ingeniería	8%
Jurisprudencia	10%
Educación a distancia	8%
Población total	100%

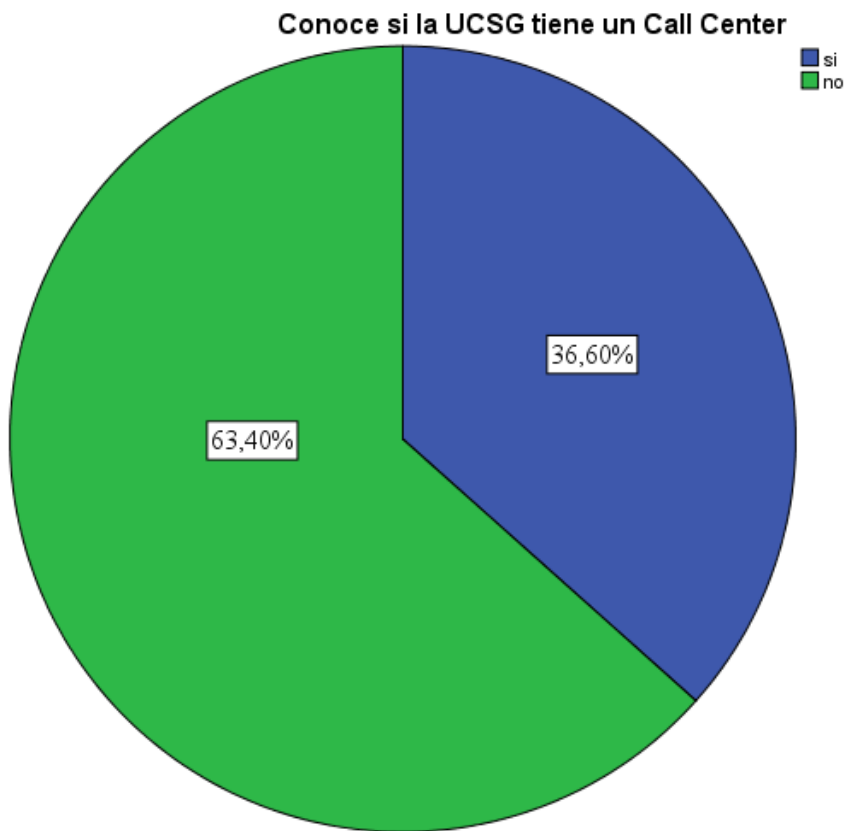
Elaborado por: las autoras

3.5. Estudio cuantitativo

Dentro de este punto se analizarán los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta de satisfacción del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil aplicados a los 1000 estudiantes de la misma.

Como punto de partida para nuestra recolección de datos mediante la aplicación de la encuesta de satisfacción del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil fue consultar a los estudiantes si ¿Conocían si la UCSG tiene un call center para atender inquietudes de la comunidad?, del total de la muestra de 1000 estudiantes 366 contestaron que tenían conocimiento y un alto porcentaje 63,40% (634 estudiantes) que no conocían, como lo muestra la figura 21.

Figura 23 Pregunta 1 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS.

A continuación se puede visualizar el detalle por facultades de los estudiantes que conocen que la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil tiene call center, es importante mencionar que para los estudiantes que respondieron que no conocían la encuesta continúa en la pregunta 12.

Tabla 7 Detalle de estudiantes encuestados por facultad que conocen que existe call center en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

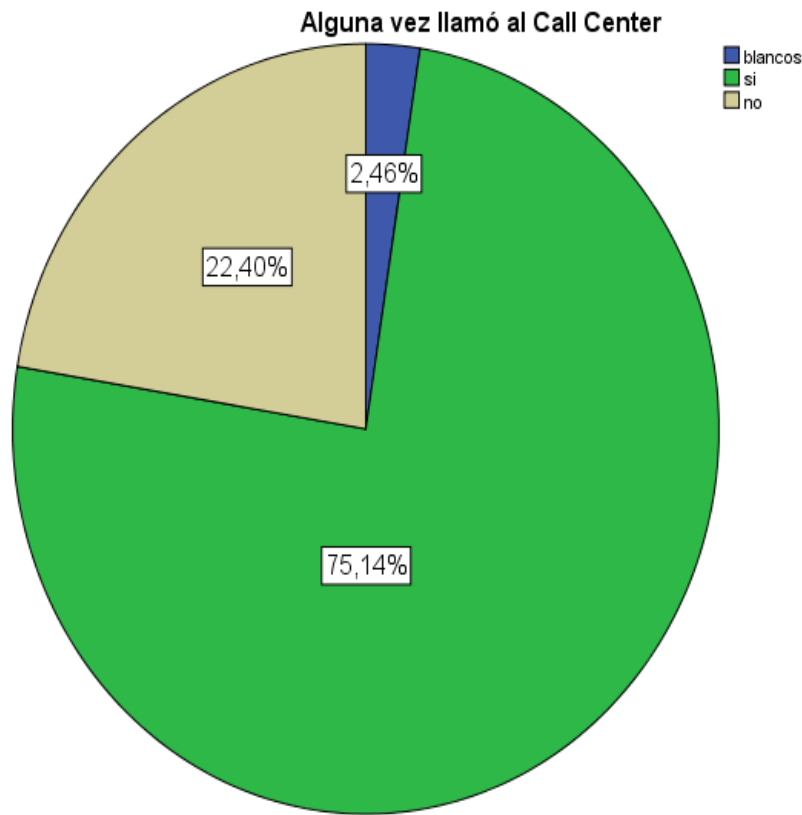
Conoce si la UCSG tiene un Call Center		Recuento
A que facultad pertenece	Arquitectura	17
	Artes y Humanidades	6
	Ciencias Económicas	36
	Ciencias Medicas	126
	Técnica	7
	Empresariales	29
	Filosofía	51
	Ingeniería	35
	Jurisprudencia	59
Total		366

Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

A continuación se realizará el análisis de los resultados únicamente de los estudiantes que indicaron que si conocen que la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil tiene un departamento de Call Center. Entonces, en la pregunta 2 ¿Alguna vez ha llamado al call center de la UCSG? se obtuvieron los siguientes resultados: el 75,10% (275 estudiantes) indicaron que si han llamado al call center mientras que el 22,40% (82 estudiantes) no han llamado y un 2,50% que dejaron la respuesta en blanco.

Figura 24 Pregunta 2 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

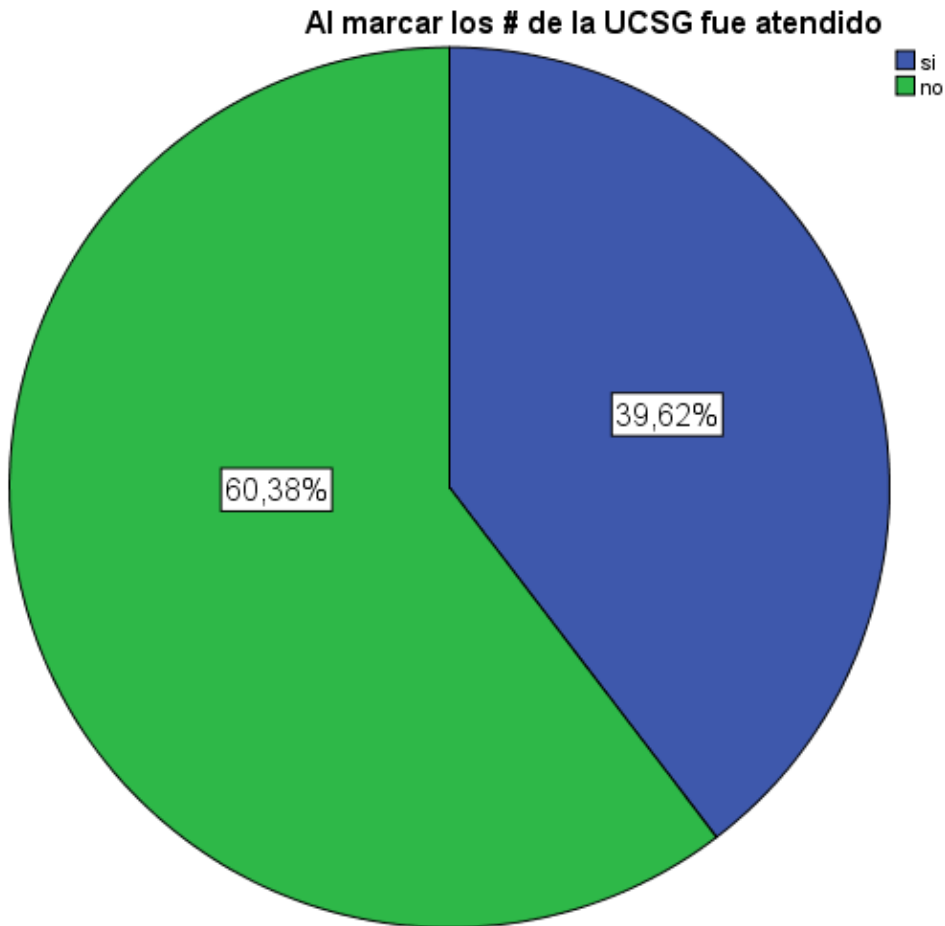


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 3 ¿Al marcar los números de la UCSG fue atendido inmediatamente? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 39,60% (145 estudiantes) indicaron que si han sido atendidos mientras que el 60,40% (221 estudiantes) indicaron que no.

Figura 25 Pregunta 3 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

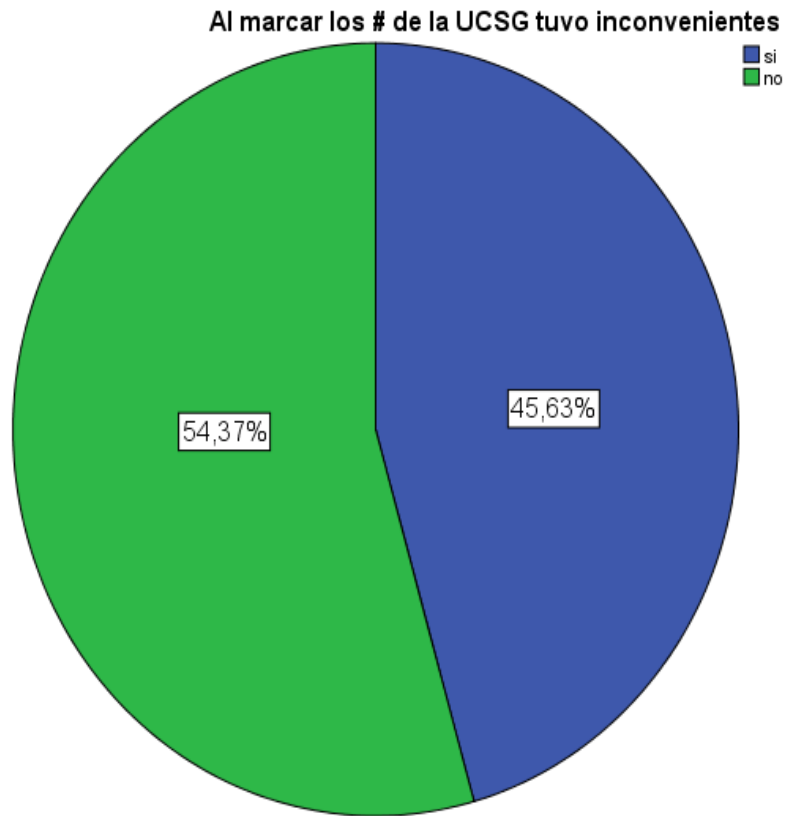


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 4 ¿Al marcar los números de la UCSG tuvo inconvenientes? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 45,60% (167 estudiantes) fue atendido al realizar al menos una llamada al call center mientras que el 54,40% (199 estudiantes) restante no fueron atendidos generando inconformidad en el servicio brindado.

Figura 26 Pregunta 4 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

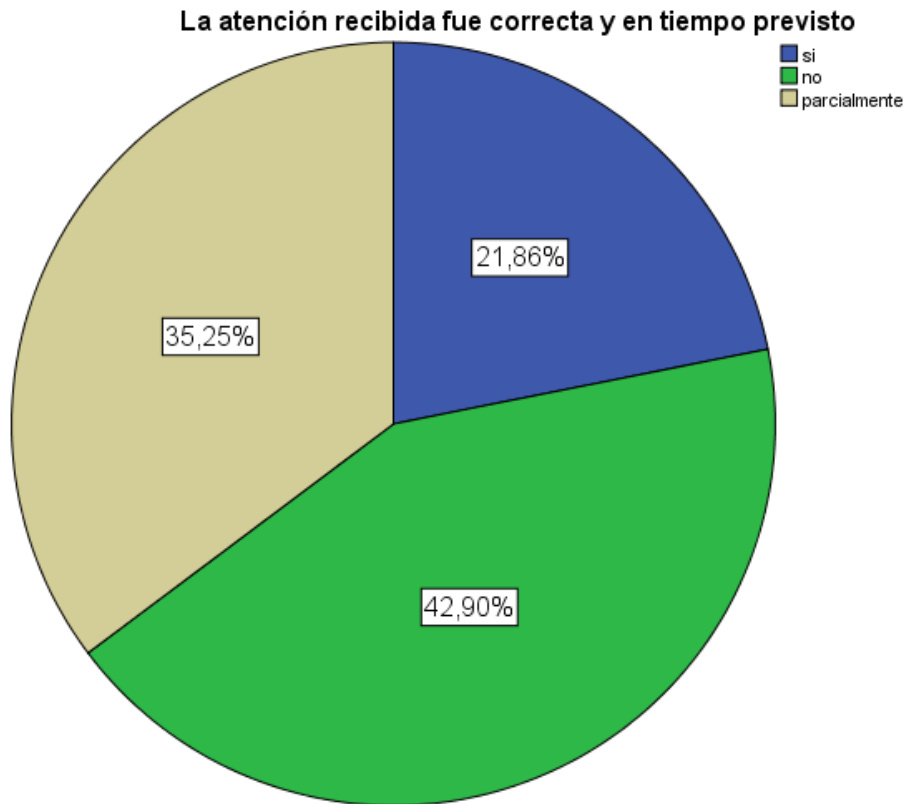


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 5 ¿La atención recibida del personal del call center fue correcta y en los tiempos previstos? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 21,90% (80 estudiantes) indicaron que la atención fue correcta y en el tiempo adecuado, mientras que un 42,90% (157 estudiantes) indicaron que no recibieron atención correcta ya que no conocían el tema y/o la llamada fue transferida. La diferencia de los datos 35,20% (129 estudiantes) recibieron una atención parcialmente correcta.

Figura 27 Pregunta 5 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 6 ¿El operador del call center que lo atendió conocía del tema sin necesidad de transferir la llamada? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 24,00% (88 estudiantes) indicaron que el operador si conocía del tema, mientras que un 51,60% (189 estudiantes) indicaron que no tenían conocimiento del tema consultado.

Debido a que el personal del call center no tiene información de todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para poder dar una respuesta eficiente a los estudiantes genera que un 24,30% (89 estudiantes) reciban una atención parcial al momento de ser atendidos.

Figura 28 Pregunta 6 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

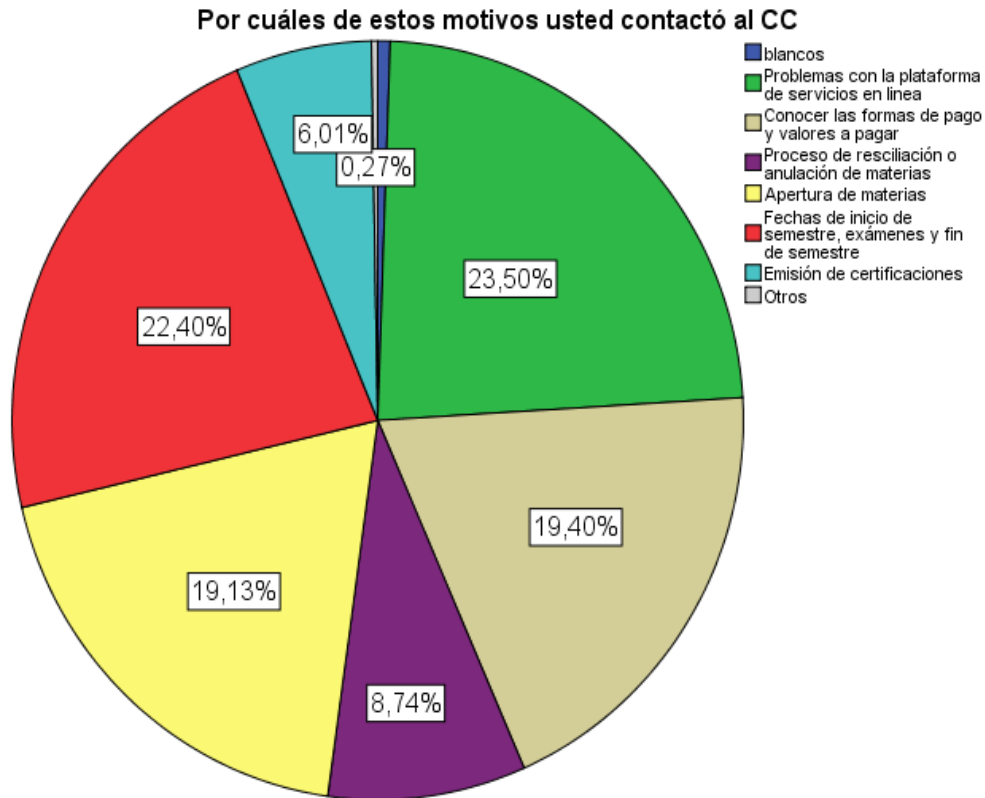
Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 7 ¿Por cuáles de estos motivos usted contactó con el call center de la UCSG? se obtuvieron los siguientes resultados en orden ascendente: 23,50% (86 estudiantes) se contactan con el call center porque tenían problemas con la plataforma de servicios en línea, el 22,40% (82 estudiantes) se contactan con el fin de conocer las fechas de inicio y fin de semestre y de exámenes, el 19,40% (71 estudiantes) para conocer las formas de pagos y valores a pagar, el 19,10% (70 estudiantes) buscan conocer sobre la apertura de materias.

En menor proporción se encuentran la emisión de certificaciones con un 6,00% (22 estudiantes), proceso de resciliación y apertura de materias con un 8,70% (32 estudiantes), existe un 0,30% (1 estudiantes) que se comunican por otros temas y finalmente existieron dos estudiantes que equivalen al 0,50% que dejaron en blanco su respuesta. Cada una de estas

opciones fue consultada con el fin de buscar mejoras en el sistema establecido y soluciones rápidas que beneficien a los estudiantes.

Figura 29 Pregunta 7 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

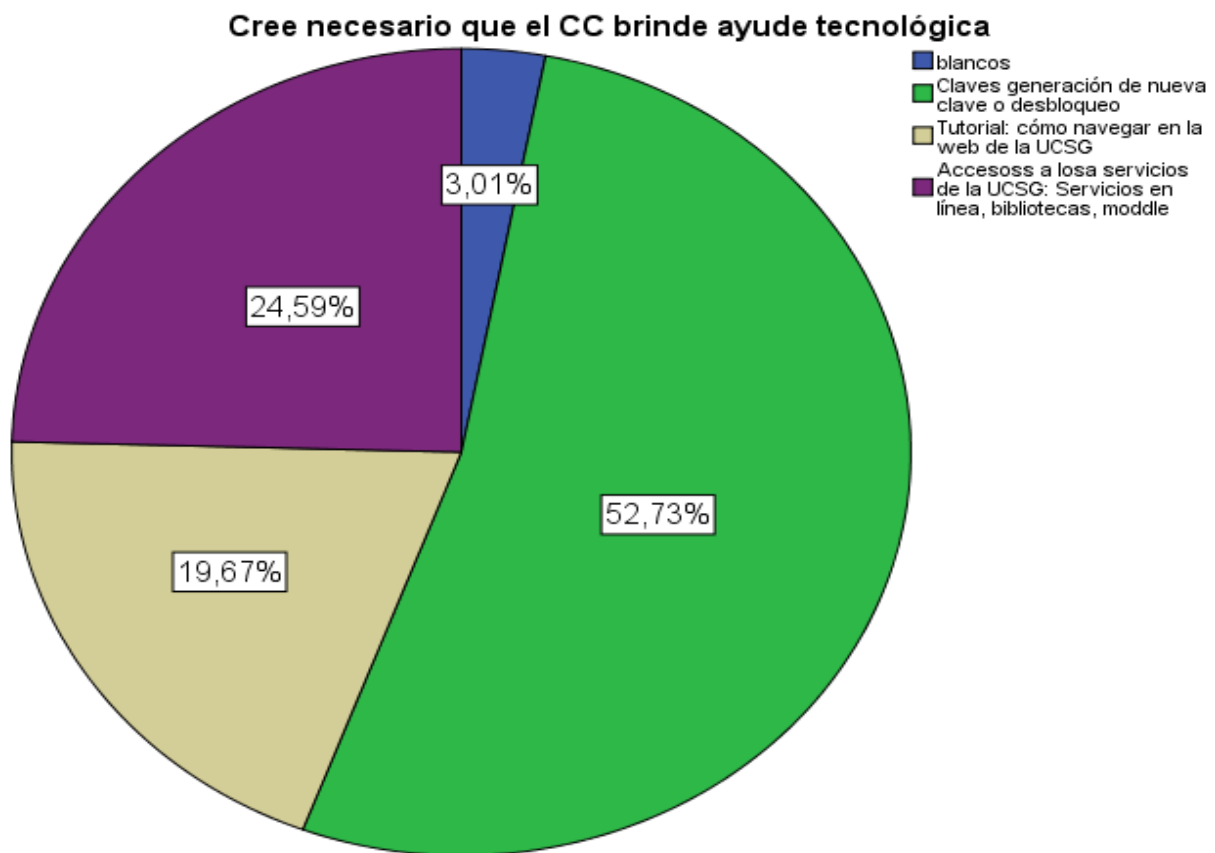
Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 8 ¿Cree necesario que el call center de la UCSG brinde ayuda tecnológica en cuál de las siguientes opciones? Se obtuvieron los siguientes resultados: un 52,70% (193 estudiantes) indican que es necesario que se brinde ayuda tecnológica en la generación de claves y desbloqueo de las mismas. Sigue un 24,60% (90 estudiantes) que desean se brinde asesoría en cómo acceder a los servicios en línea de la UCSG, biblioteca y plataforma moddle y finalmente

hay un 19,70% (72 estudiantes) que desean se les brinde un tutorial de cómo navegar en la web de la UCSG. En esta pregunta también hubo un 3,00% que dejaron en blanco su respuesta.

El generar asesoría tecnológica dentro del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se convierte en una necesidad para los estudiantes y en una clara oportunidad de mejora ya que en el caso de los aspectos arriba mencionados éstos ayudarán a incrementar los niveles de satisfacción de los estudiantes por el servicio brindado.

Figura 30 Pregunta 8 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

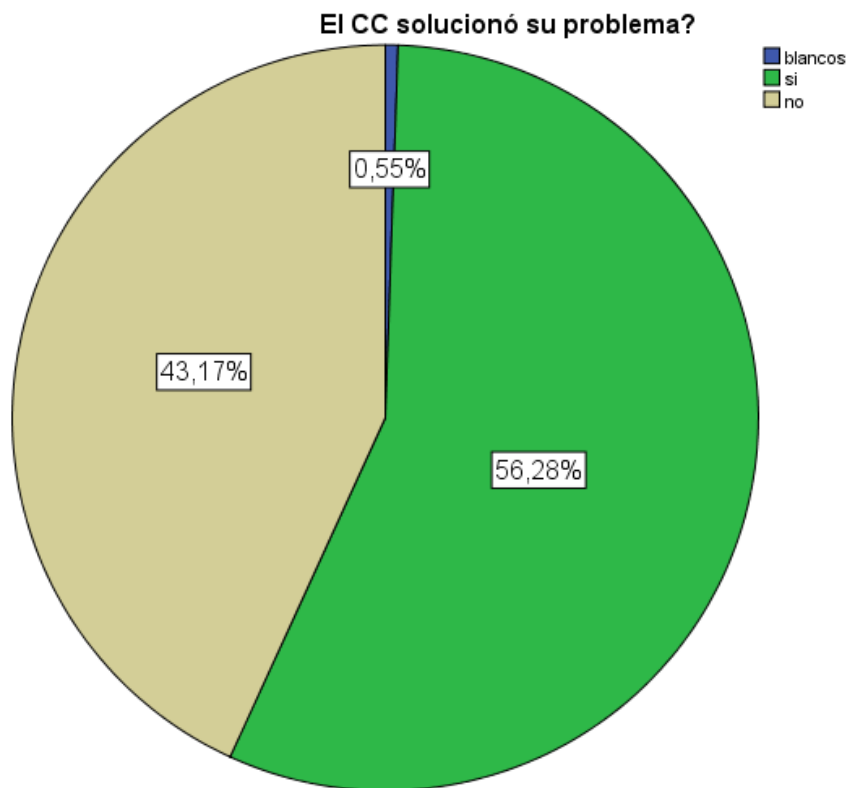


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 9 ¿el call center de la UCSG resolvió su problema? Se obtuvieron los siguientes resultados: el 56,30% (206 estudiantes) indicaron que si fueron resueltas sus inquietudes mientras que en menor proporción 43,20% (1158 estudiantes) indicaron que no fueron resueltas. También hubo un 0,50% que dejó en blanco su respuesta.

Figura 31 Pregunta 9 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

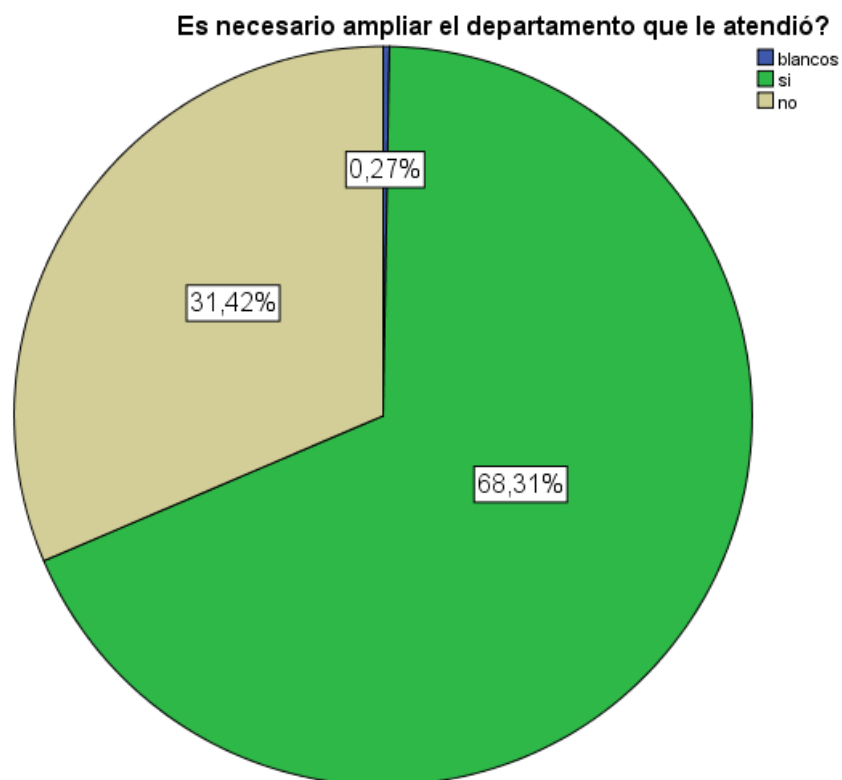


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 10 ¿es necesario ampliar el departamento que lo atendió? Se obtuvieron los siguientes resultados: un 68,30% (250 estudiantes) consideran que es necesario ampliar dicho departamento, mientras, que el 31,40% (115 estudiantes) no desean que se amplie el call center y adicionalmente un estudiante dejó en blanco su respuesta.

Figura 32 Pregunta 10 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

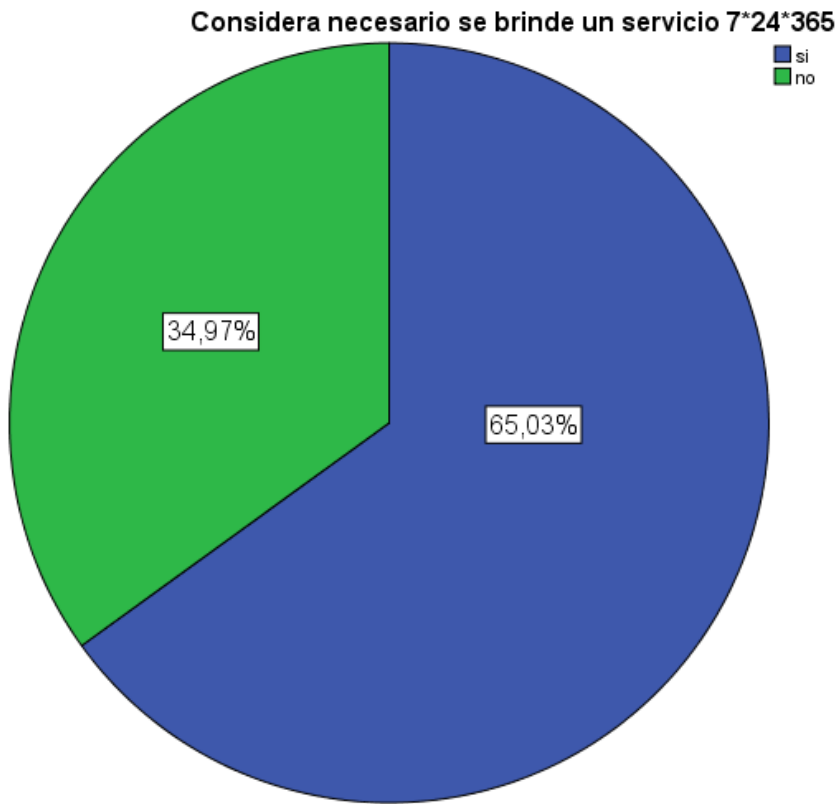


Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

En la pregunta 11 ¿Considera necesario que se brinde un servicio 7*24*365? Se obtuvieron los siguientes resultados: con mayor porcentaje 65,00% (238 estudiantes) indicaron que si es necesario que el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil brinde dicho servicio, mientras que un 35,00% (128 estudiantes) no lo consideran necesario.

Figura 33 Pregunta 11 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

Finalmente se realizó la pregunta 12 ¿es necesario que sus reclamos sean atendidos por personal capacitado y que exista un call center? En la cual se obtuvo un alto porcentaje 98,91% (362 estudiantes) que creen necesario que el personal se encuentra capacitado y que haya dicho espacio físico, mientras que 1,09% (4 estudiantes) dijeron que no lo consideran necesario. Adicionalmente se debe tomar en cuenta los 634 estudiantes que en la pregunta 1 dijeron que no conocían que existe un call center.

Figura 34 Pregunta 12 de la encuesta de satisfacción del call center de la UCSG



Elaborado por: las autoras

Fuente: Resultados obtenidos SPSS

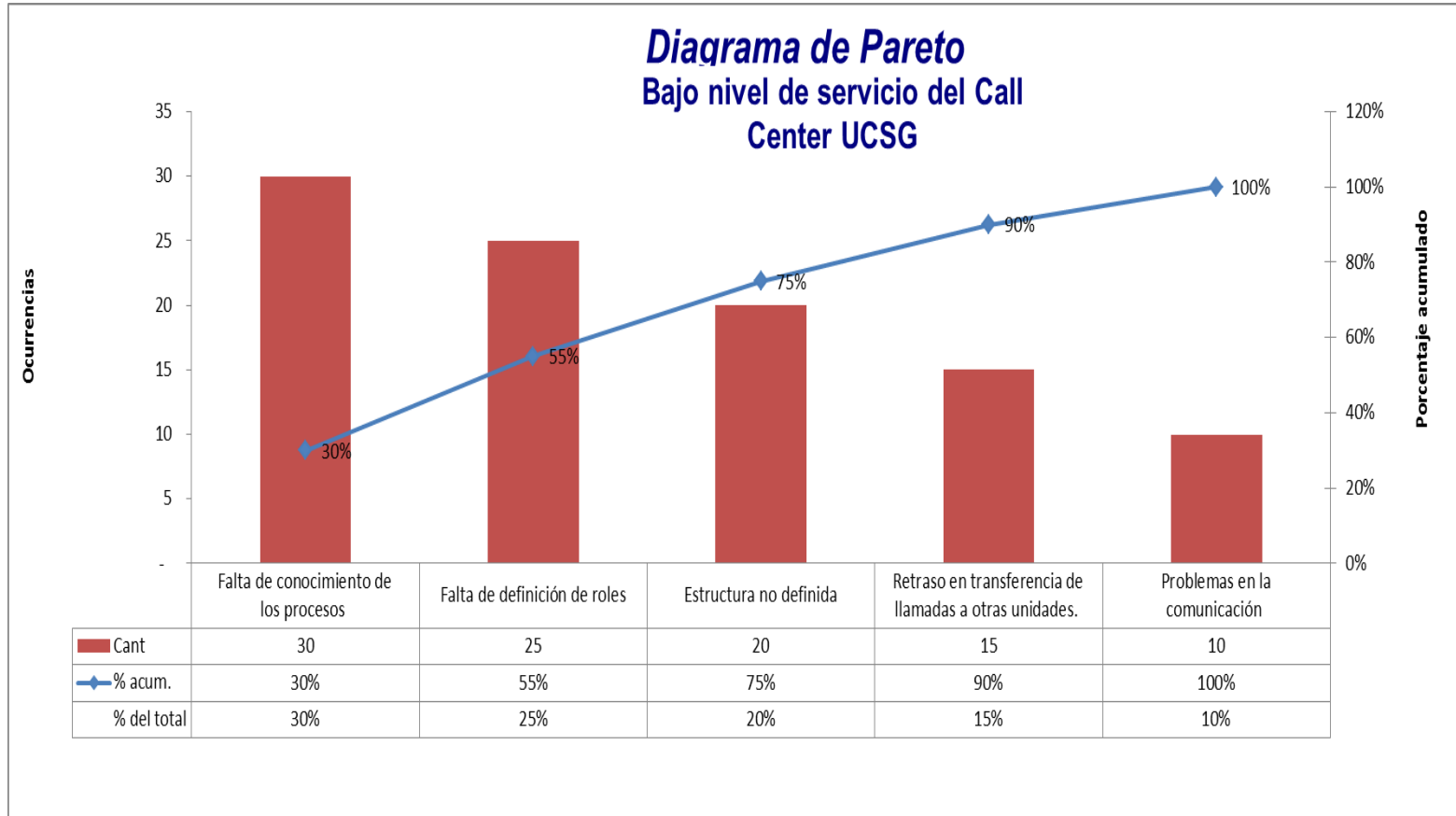
3.6. Análisis de resultados aplicando herramientas del DMAIC

Tal como se lo mencionó en el capítulo dos de metodología y diseño de la investigación una de las herramientas que se utilizaron para el análisis de los datos recogidos corresponde al DMAIC. En tal virtud, se inicia con la *definición del problema* que se expondrá a continuación mediante el diagrama de causa y efecto:

3.6.1. Diagrama de Pareto

Posterior al análisis de las 1000 encuestas aplicadas se puede determinar mediante el diagrama de Pareto cuales son los pocos problemas con mayor importancia y los muchos problemas con menor importancia que hacen que no se logre una mayor satisfacción de los estudiantes.

Figura 35 Diagrama de Pareto



Elaborado por: las autoras

Fuente: Encuestas de satisfacción del Call Center UCSG

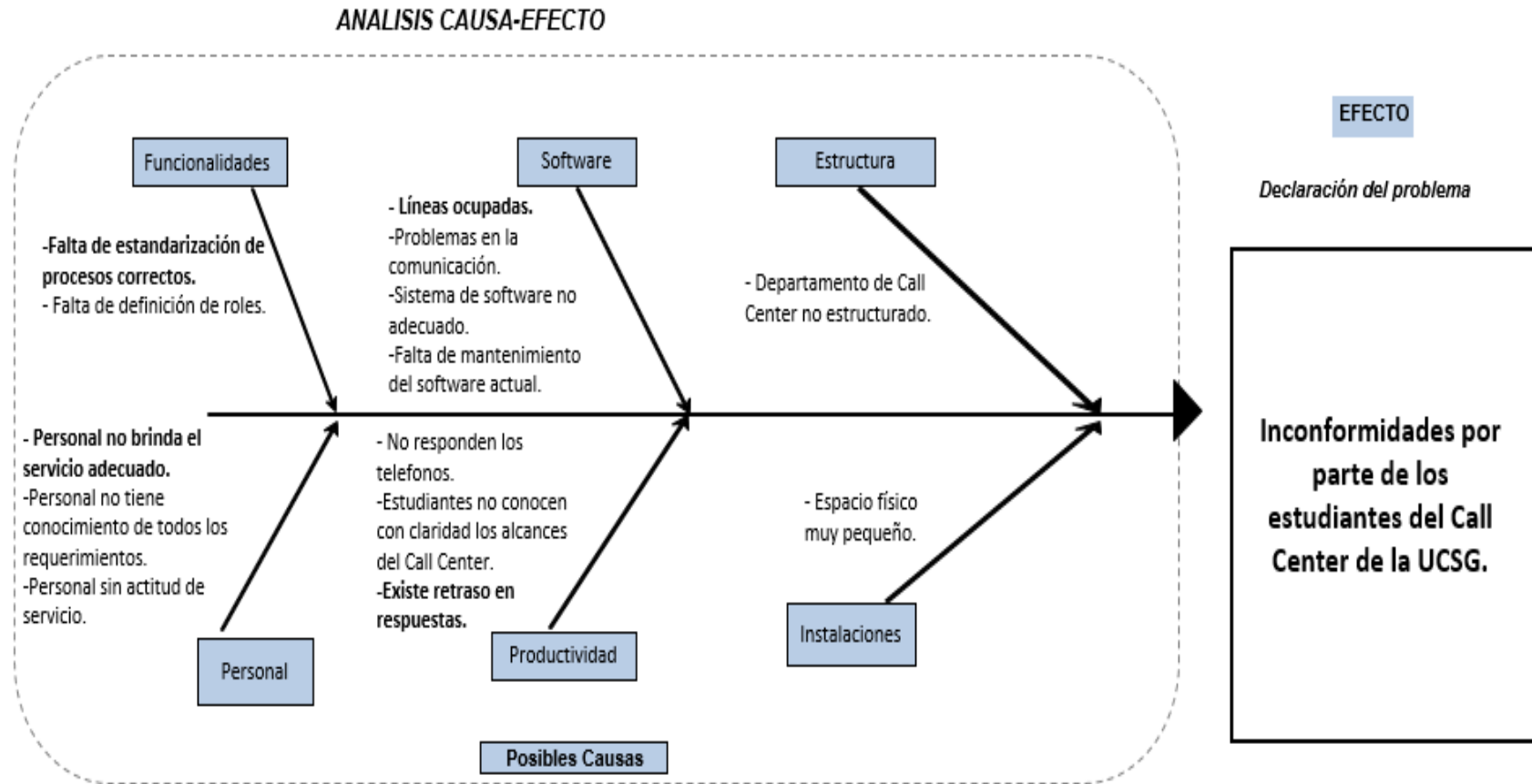
3.6.2. Diagrama de causa y efecto

Una vez realizado el análisis de las encuestas podemos identificar que existe una inconformidad por parte de los estudiantes debido a las siguientes causas:

- Falta de estandarización de procesos correctos.
- Falta de definición de roles.
- Retraso en respuesta a solicitudes.
- Personal no brinda el servicio adecuado.
- Personal no tiene conocimiento de todos los requerimientos.
- Personal sin actitud de servicio.
- Problemas en la comunicación.
- No hay respuesta o demora en la atención de los teléfonos de contactos.
- Estudiantes no conocen que existe un departamento de call center.
- Departamento de call center no estructurado.
- Espacio físico pequeño.

En tal virtud, se diseñó un diagrama de causa y efecto que permite ordenar y especificar las posibles causas que puedan contribuir a un determinado problema, las cuales se muestran a continuación, mismas que han sido identificadas luego de la aplicación de la encuesta de satisfacción del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Figura 36 Diagrama de causa y efecto



Elaborado por: las autoras

Fuente: Encuestas de satisfacción del Call Center UCSG

El problema con mayor porcentaje es la falta de capacitación del personal del call center, lo que con lleva a que los estudiantes indiquen que existe la imperiosa necesidad de que se implemente un departamento de call center que brinde un servicio 24*7*365 y que el personal se encuentre 100% capacitado para atender cada una de sus inquietudes sin necesidad de transferir la llamada a otros departamentos.

3.6.3. 5 por qué?

Una vez identificado las causas de la inconformidad por parte de los alumnos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se desarrolló un ejercicio que es de mucha ayuda al momento de identificar planes de acción para la mejora del sistema del Call Center de la Universidad.

El ejercicio escogido se enmarca dentro del método socrático el cual permite una demostración lógica que sirve para la indagación o búsqueda de nuevas ideas y además se denomina los 5 por qué, en este se seleccionan causas que mayor impacto tienen del modelo que fue escogido para la toma de decisiones y se cuestiona el por qué suceden, hasta llegar a identificar un plan de acción que nos permita eliminar esa causa.

Figura 37.5 PORQUÉ

R/P	POSIBLES CAUSAS	POR QUE?	POR QUE?	POR QUE?	POR QUE?
Pregunta	Falta de estandarización de proceso	¿Por qué falta estandarización de procesos?	¿Por qué no se ha definido las principales funciones del Call Center?	1	
Respuesta		Porque no se ha definido las principales funciones del Call Center	Porque no se había mapeado la necesidad de mejorar las funciones del Call Center		
Pregunta	Personal no brinda el servicio adecuado	¿Por qué el personal no brinda un servicio adecuado?	¿Por qué no está preparado para brindar una atención correcta?	¿Por qué no conoce sobre el servicio que debería brindar?	2
Respuesta		Porque no está preparado para la correcta atención	Porque no conoce sobre el servicio que debería brindar		
Pregunta	Líneas ocupadas	¿Por qué las líneas están ocupadas?	¿Por qué no hay un buen sistema de recepción de llamadas?	3	
Respuesta		Porque no hay un buen sistema para recepcionar llamadas	Porque hay un sistema correcto		
Pregunta	Existe retrasos en respuestas a los estudiantes	¿Por qué existe retrasos en respuestas a los estudiantes?	¿Por qué no dan prioridad a los requerimientos?	4	
Respuesta		Porque no dan prioridad a los requerimientos	Porque no hay indicadores de control del servicio		

Elaborado por: las autoras

Fuente: Diagrama de causa y efecto

Planes de acción

Los planes de acción que se deben tomar en consideración son los siguientes:

Tabla 8 Planes de acción

*	
CAUSA RAÍZ	LISTADO DE ACCIONES
1	Estandarizar funciones del Call Center mediante un flujograma de procesos.
2	Capacitar a los asesores y operadores para que puedan brindar el correcto nivel de servicio que requiere la UCSG
2	Mantener actualizados al personal de Call Center sobre novedades de la UCSG, mediante boletines o reuniones operaciones.
3	Actualización del software del Call Center
4	Establecer indicadores de gestión de servicio al cliente que midan el tiempo de respuesta a las solicitudes y el % de llamadas recibidas.

Elaborado por: las autoras

Fuente: Diagrama de causa y efecto

3.7. Cultura organizacional de la universidad sobre el call center

Según los datos recogidos y realizado el análisis de los resultados se puede concluir que no existe cultura organizacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil sobre el call center por los siguientes aspectos que se mencionan a continuación:

- Un alto porcentaje de estudiantes no conocen que existen dicho departamento en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Los estudiantes que conocen que existe el departamento de call center indicaron que existen poco conocimiento de los procesos por parte de las agentes que atienden las llamadas y problemas en comunicarse con los números de los estudiantes.

- El departamento de call center no posee una estructura adecuada ya que en la mayoría de los casos los agentes sólo transfieren la llamada y no hay respuesta a las inquietudes de los estudiantes.

Capítulo 4

Propuesta de mejora para el Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

En este capítulo se expondrá la propuesta de mejoras para el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cada una de las características que promuevan elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

4.1. Objetivos de la nueva propuesta del call center

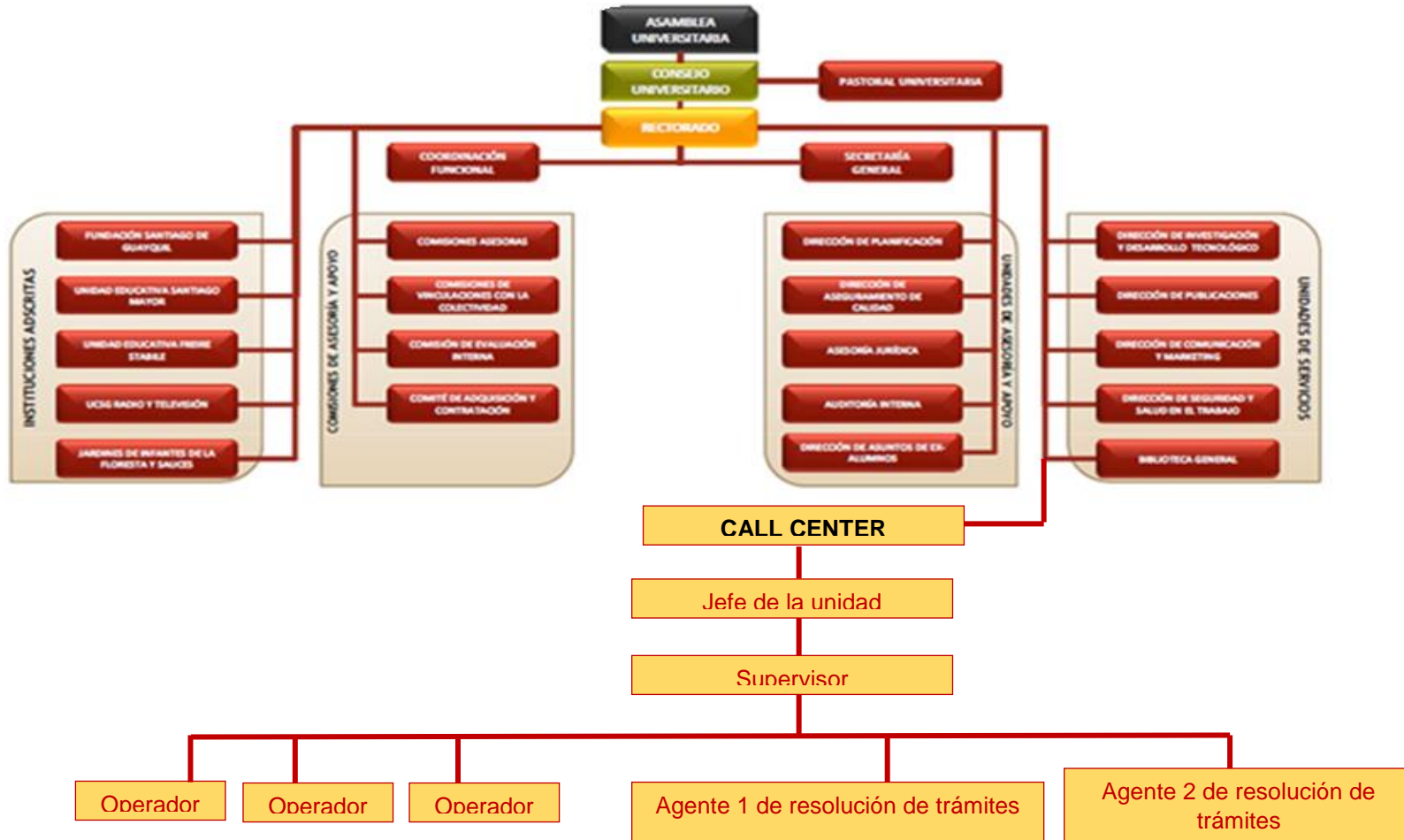
Como objetivos de la nueva propuesta de call center para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil tenemos los siguientes:

- Establecer el call center de manera autónoma en el organigrama general de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, ubicándolo en la sección de las **Unidades de Servicios**.
- Establecer el número exacto de empleados para el call center.
- Definir los roles de cada uno de los empleados del call center.
- Establecer nuevo flujo de proceso para la atención brindada.
- Planificación de la inversión de la propuesta.

4.2. Nuevo organigrama de call center recomendado

A continuación se muestra el organigrama con la nueva propuesta del departamento de call center, el cual estaría ubicado de forma autónoma dentro de las unidades de servicios.

Figura 38 Nuevo organigrama del departamento de Call Center

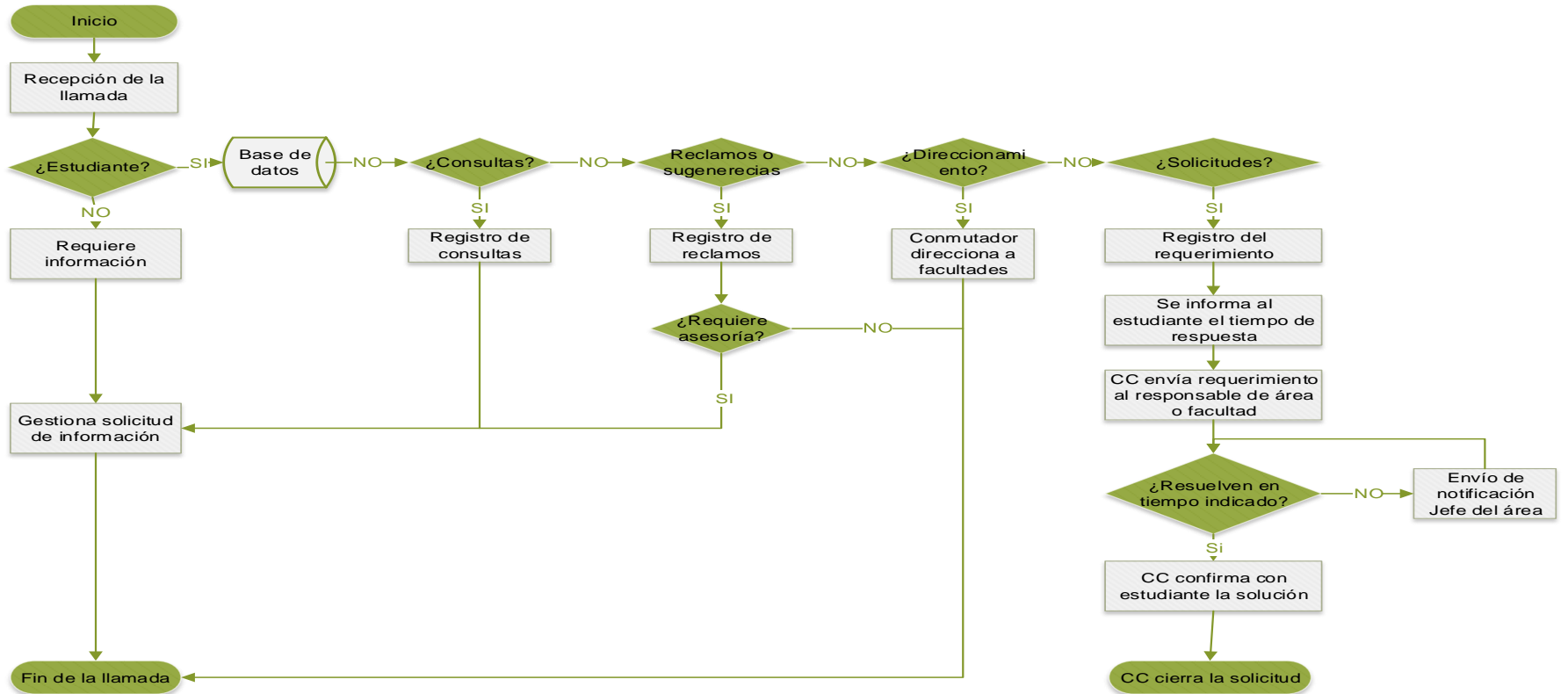


Elaborado por: las autoras

4.3. Nuevo proceso del call center recomendado

El nuevo proceso del call center sería de la siguiente manera:

Figura 39 Nuevo proceso del call center



Elaborado por: las autoras.

4.4. Manual de funciones de los nuevos cargos

Las funciones asignadas en cada uno de los nuevos cargos propuestos son:

Tabla 9 Perfil del puesto del Jefe de la Unidad

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de la Unidad
DEPARTAMENTO	Call Center
REPORTA A	Vicerrectorado de Vinculación
FUNCIONES GENERALES	
Dirigir, controlar y supervisar la atención de los agentes y operadores con el fin de brindar un servicio de calidad y en tiempos adecuados.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	MEDICIONES/INDICADORES DE CONTROL
Supervisión del personal a su cargo.	% de llamadas atendidas
Verificación de atención de requerimientos.	Tiempo de respuesta a trámites requeridos
Elaboración de informes de atención a estudiantes	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Vicerrectorado Vinculación	Estudiantes de la UCSG
Agentes del Call Center	
Operadores del Call Center	

REQUERIMIENTOS PRINCIPALES

EXPERIENCIA	2 años en puestos administrativos
FORMACIÓN ACADEMICA	Tercer nivel administración de empresas o carreras afines
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Microsoft Office, redacción, etc.
NIVEL DE INGLÉS	Medio

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Iniciativa
Enfoque en resultados
Integridad
Dirección
Supervisión

Elaborado por: las autoras

Tabla 10 Perfil del puesto del Supervisor Administrativo

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Supervisor Administrativo
DEPARTAMENTO	Call Center
REPORTA A	Jefe de la Unidad
FUNCIONES GENERALES	
Supervisar la atención brindada por parte de los operadores a los estudiantes y que los agentes atiendan los reclamos en el tiempo adecuado.	

FUNCIONES ESPECIFICAS	MEDICIONES/INDICADORES DE CONTROL
Elaborar informe de las llamadas atendidas.	% de llamadas atendidas
Elaborar informe de los trámites atendidos.	Tiempo de respuesta a trámites requeridos
Supervisar al personal que está a su cargo.	
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Agentes del Call Center	Estudiantes de la UCSG
Operadores del Call Center	
REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
EXPERIENCIA	1 año en puestos administrativos
FORMACIÓN ACADÉMICA	Tercer nivel administración de empresas o carreras afines
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Microsoft Office, redacción, etc.
NIVEL DE INGLÉS	Medio
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
Iniciativa	
Enfoque en resultados	
Integridad	
Dirección	
Supervisión	

Elaborado por: las autoras

Tabla 11 Perfil del puesto de Operadores

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Operadores
DEPARTAMENTO	Call Center
REPORTA A	Supervisor
FUNCIONES GENERALES	
Atender las llamadas entrantes brindando información adecuada y correcta en los tiempos previstos.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	MEDICIONES/INDICADORES DE CONTROL
Atención de llamadas	% de llamadas atendidas
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Supervisor del Call Center	Estudiantes de la UCSG
Agentes del Call Center	
REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
EXPERIENCIA	1 año en puestos administrativos
FORMACIÓN ACADEMICA	Estudiante universitario, egresado o graduado.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Microsoft Office
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
Atención al Cliente	
Enfoque en resultados	
Orientación a la Calidad	

Elaborado por: las autoras

Tabla 12 Perfil del puesto de Agentes de resolución de trámites

PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Agentes
DEPARTAMENTO	Call Center
REPORTA A	Supervisor
FUNCIONES GENERALES	
Atender las solicitudes de los estudiantes en el tiempo correcto.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	MEDICIONES/INDICADORES DE CONTROL
Atender requerimiento de los estudiantes.	Tiempo de respuesta a trámites requeridos
RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS
Supervisor del Call Center Operadores del Call Center	Estudiantes de la UCSG
REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
EXPERIENCIA	1 año en puestos administrativos
FORMACIÓN ACADEMICA	Estudiante universitario, egresado o graduado.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Microsoft Office

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Atención al Cliente

Enfoque en resultados

Orientación a la Calidad

Elaborado por: las autoras

4.5. Inversión

A continuación se describe la inversión para la nueva propuesta:

CAPACITACIÓN

Es fundamental que los agentes y operadores brinden un nivel de servicio satisfactorio para los estudiantes, por ende, se sugiere implementar un plan de capacitaciones en temas relacionados al servicio al cliente. El plan de capacitación tendrá el siguiente costo:

Tabla 13 Plan de Capacitación

NOMBRE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	COSTO POR PERSONA
Número de Personas: 7 empleados	7
Curso "Cortesía telefónica y servicio al cliente"(Pimer Trimestre)	\$ 110,00
Curso "Un reclamo es una mejora" (Tercer Trimestre)	\$ 120,00
Costo Total	\$ 1.610,00

Elaborado por: las autoras

La capacitación del personal es de gran importancia por ello se debe mantener al personal constantemente capacitada en un promedio de dos capacitaciones al año de temas relacionados al servicio.

INDICADORES DE SERVICIO

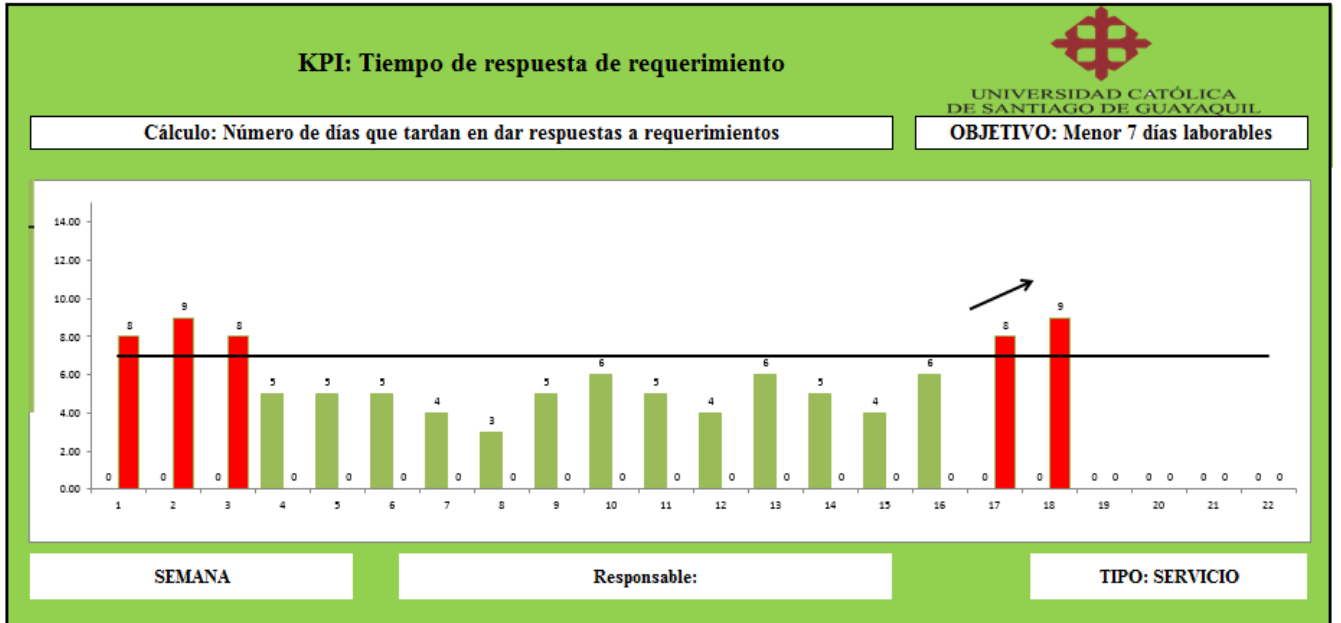
Los indicadores de servicio son medidas utilizadas para que los procesos se lleven a cabo con eficiencia y permitirá determinar el éxito de una organización, empresa o proyecto. Cabe mencionar que es fundamental que se apliquen dos indicadores ya que los mismos ayudarán a medir y monitorear cada uno de los procesos. A continuación se mencionan los indicadores que se sugieren aplicar y el objetivo de cada uno:

Tabla 14 *Indicadores de Servicio*

INDICADOR	CÁLCULO	OBJETIVO
Tiempo de respuesta de requerimientos	Número de días que tardan en dar respuesta a requerimientos	La información será obtenida por el sistema, se planteará como objetivo máximo 7 días laborables en respuesta a una solicitud.
Porcentaje de llamadas atendidas	Número de llamadas atendidas / Número total de llamadas	La información se la va a obtener por medio del sistema, en la cual se va a identificar cuantas llamadas del total que hayan sido recibidas por medio del Call center fueron atendidas oportunamente.

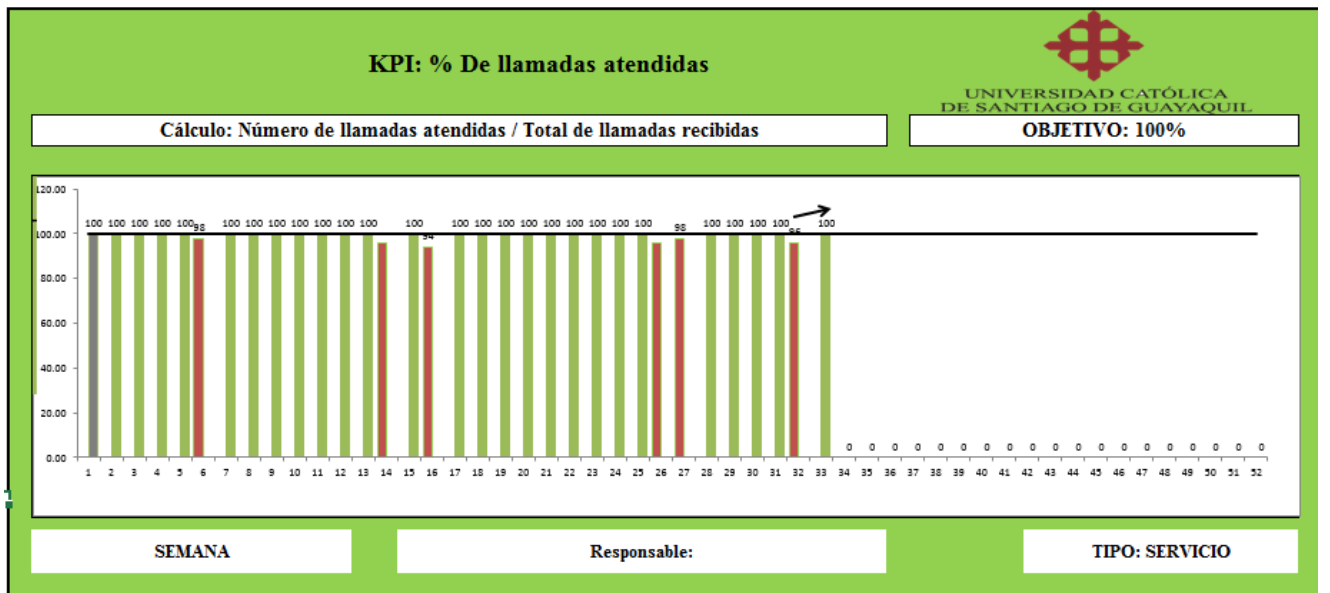
Elaborado por: las autoras

Figura 40 Indicador tiempo de respuesta de requerimiento



Elaborado por: las autoras

Figura 41 Indicador de porcentaje de llamadas atendidas



Elaborado por: las autoras

REUNIONES INFORMATIVAS Y DE CONTROL

Se deben realizar reuniones semanales en las cuales se muestre el desempeño de los indicadores previamente descritos en el punto anterior, esto con el fin de poder controlar el proceso y mantener los niveles de servicio esperados. En caso que los indicadores muestren un valor desfavorable es necesario identificar los posibles contribuyentes mediante un diagrama de Pareto, lo cual va a permitir levantar planes de acción que permitan cambiar la tendencia a favorable.

Dentro de estas reuniones que tendrán un tiempo máximo de duración de 30 minutos se mantendrá al personal actualizado de los acontecimientos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, calendario de actividades, boletines etc. Esto con el fin de que los asesores y operadores tengan la información necesaria en caso de recibir alguna solicitud o requerimiento por parte de los estudiantes.

ANÁLISIS DE SOFTWARE Y HARDWARE PARA EL CALL CENTER

La implementación de un nuevo sistema de Call Center permitirá que los procesos actuales mejoren para poder aumentar el nivel de satisfacción de los estudiantes y así mismo simplificar la operatividad de los empleados.

- **Hardware**

Para la implementación del hardware se propone un CISCO BUSSINESS EDITION 6000, que contiene las siguientes características:

Tabla 15 Características del hardware

NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Cisco 2921 Voice Bundle w/PVDM3-32,FL-CME-SRST-25,UC	Equipo Marca Cisco para Call Center. Modelo 2921
16-channel high-density voice and video DSP module	Módulo de 16 canales para integración con el equipo principal
Four-port Voice Interface Card - FXO (Universal)	Tarjeta de 4 puertos en las cuales puede ser conectado líneas análogas, E1 o SIP Trunk
Cisco Unified SIP Phone 3905, Charcoal, Standard Handset	Teléfonos para operadores

Elaborado por: las autoras

- **Software**

Con la implementación de un nuevo software al recibir la llamada de un estudiante el operador podrá fácilmente identificar a esta persona con el número de cedula podrá disponer de toda su información registrada en la base de datos de alumnos inscritos. El nuevo software también permitirá registrar todo tipo de reclamos, sugerencias y gestionar requerimientos a solicitudes, adicional las llamadas serán almacenadas de forma organizada, centralizada y siempre estará disponible como un registro histórico. Contiene las siguientes características:

Tabla 16 Características del Software

NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN
SMARTNET 8X5XNBD 2921 Voice Bundle w/ UC	Licencia de Software
Cisco Survivable Remote Site Telephony License	Licencia de Software
Communication Manager Express or SRST - 5 seat license	Licencia de Software
Communication Manager Express or SRST - 25 seat license	Licencia de Software

Elaborado por: las autoras

Los proveedores en el mercado Ecuatoriano que tienen disponibilidad de estos equipos son: Compuequip dos, Totaltek y Telcombas.

El proceso de implementación de este nuevo sistema de Call Center involucrará toda la administración ya que tendrá canales de interacción que integraran toda la información de las facultades y tendrá conectividad directa para el registro de solicitudes y transferencias de llamadas.

Tabla 17 Costo total de inversión

CISCO BUSSINESS EDITION		
NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN	V. Total
Cisco 2921 Voice Bundle w/PVDM3-32,FL-CME-SRST-25,UC	Equipo Marca Cisco para Call Center. Modelo 2921	5.200,00
16-channel high-density voice and video DSP module	Módulo de 16 canales para integración con el equipo principal	692,00
Four-port Voice Interface Card - FXO (Universal)	Tarjeta de 4 puertos en las cuales puede ser conectado líneas análogas, E1 o SIP Trunk	762,00
Cisco Unified SIP Phone 3905, Charcoal, Standard Handset	Teléfonos (5)	495,00
Total hardware		\$ 7.149,00

NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN	V. Total
SMARTNET 8X5XNBD 2921 Voice Bundle w/ UC	Licencia de Software	756,00
Cisco Survivable Remote Site Telephony License	Licencia de Software	720,00
Communication Manager Express or SRST - 5 seat license	Licencia de Software	562,00
Communication Manager Express or SRST - 25 seat license	Licencia de Software	500,00
Total software		\$ 2.538,00

Soporte técnico por un año	\$ 2.500,00
----------------------------	-------------

INVERSIÓN TOTAL DE HARDWARE, SOFTWARE Y MANTENIMIENTO	\$ 12.187,00
--	---------------------

Elaborado por: las autoras

Conclusiones

CAPÍTULOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES
Capítulo 1 Marco teórico para la mejora del sistema de call center de la UCSG	Determinar los conceptos de call center, plan de mejora y control de calidad a través de la contextualización del marco teórico.	Se definieron los conceptos de call center y plan de mejora según el control de calidad y se estableció que en ambos casos es importante llegar al cliente y satisfacer sus necesidades.
Capítulo 2 Metodología y Diseño de la Investigación	Definir la metodología y diseño de la investigación que se empleará en el Proyecto de Titulación.	La metodología que se utilizó fue la aplicación del método analítico con enfoque mixto y adicional se utilizaron herramientas de la metodología DMAIC.
Capítulo 3 Análisis de las evidencias y caso de estudio	Establecer la situación actual del Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y analizar los resultados obtenidos de la metodología en relación al objeto de estudio.	Mediante organigramas y diagramas de flujos se pudo exponer la situación actual del call center de la UCSG y del análisis de los resultados obtenidos se conocieron las principales causas de la insatisfacción de los estudiantes.
Capítulo 4 Propuesta de mejora para el call center de la UCSG	Elaborar una propuesta de mejora para el sistema de call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para mejorar el impacto en la atención de sus estudiantes.	Mediante la aplicación de las herramientas metodológicas del DMAIC y los análisis obtenidos se pudo elaborar una propuesta de mejora para el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Una vez concluido el Proyecto de Titulación “*Plan de mejora para el sistema de call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la atención de sus estudiantes*” se puede señalar que un plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades que presentan las estructuras organizacionales, siempre que se priorice los problemas encontrados.

Lo esencial es priorizar los requerimientos basado en mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

Este proyecto de titulación puede ayudar a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a identificar las principales causas que no permiten brindar a los estudiantes un alto nivel de atención a sus requerimientos, las causas aquí proporcionadas fueron extraídas de la aplicación de la encuesta de satisfacción de los estudiantes a un total de 1000 estudiantes de pregrado.

La aplicación de las herramientas de la metodología DMAIC y el análisis de los datos recogidos permitieron conocer las causas de la insatisfacción de los estudiantes, desde su identificación, estableciendo el nivel de importancia de mayor a menor de cada una de ellas y además motivó el desarrollo de un plan de acción que mejore la atención al cliente.

Recomendaciones

1. La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil debe hacer uso de esta propuesta de mejora para el call center para aumentar el nivel de satisfacción en la atención de sus estudiantes.
2. Es oportuno que la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil implemente cada una de las estrategias desarrolladas, con el fin de obtener los resultados esperados, es decir, el incremento de los niveles de satisfacción.
3. El presente Proyecto de Titulación permitirá tener una buena y autónoma estructura organizacional del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y sobretodo definir los roles de cada uno de los empleados de dicha unidad.
4. Redacción, emisión y entrega de los manuales de funciones propuestos a cada empleado de la organización con el fin de que conozca claramente las actividades a ellos encomendados y así desempeñe de mejor manera sus tareas y/o actividades.
5. Establecer un nuevo software en el que se registre diariamente cada una de los trámites y llamadas atendidos con el objetivo también de tener un histórico.
6. Establecer un plan de capacitación para todo el personal del call center de la Universidad con el fin de mejorar su atención y aumentar los niveles de satisfacción.
7. Revisar periódicamente los tiempos en los que son atendidos los requerimientos de forma que no hayan retrasos en la entrega.
8. Modificar la central telefónica actual, es decir, establecer números de contactos directos al call center que no presenten problemas de comunicación.
9. Realizar un calendario de reuniones, se sugiere sean semanales, para controlar y dar seguimiento al desempeño de los indicadores de servicio, el nuevo proceso y el tiempo en que se da respuesta a los trámites.
10. Motivar al personal del call center con reconocimientos como mejor empleado del mes con el fin de promover un clima laboral favorable que condescienda brindar un excelente servicio a los estudiantes.

11. Proveer a los empleados las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse satisfactoriamente.
12. Una vez implementada la propuesta de mejora los resultados obtenidos deben ser presentados a toda la institución.

Bibliografía

- Ministerio de Educación. (2012). Documento de apoyo plan de mejora. Recuperado de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf
- NN. (2016). Capítulo 2 (Tesis de Grado). Universidad de las Américas Puebla. México. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmnf/elizondo_c_a/capitulo2.pdf
- NN. (2015). Capítulo 3 (Tesis de grado). Universidad de Oriente. El Salvador. Recuperado de: http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552_Cap3.pdf
- Saéz, V., García, O., Palao, J., Rojo, P. Innovación tecnológica en las empresas. Gestión de la Calidad Total. 7-20. Recuperado de: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/7%20-TQM.pdf>
- Kotter, J. (1995). Proceso de 8 pasos hacia el cambio. Liderando el cambio. Recuperado de: <http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>
- Ruiz, R. (2007). Historia y evolución del pensamiento científico. Editorial Ramón Ruíz Limon Published.
- Estupiñan, G. R. (2012). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición.
- Perdomo, A. (2013). Fundamentos de Control Interno. Editorial Thomson, Novena Edición, México.
- Stanton, E. W. (2010). Fundamentos de Marketing. Undécima Edición.
- Alcaide, J. (2010). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC Editorial.
- La Londe, B. y Zinser, P. Manual de consulta Servicio al cliente.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas. Cuarta edición, ESIC Editorial.

<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

<http://www.spri.es/aSW/web/cas/index.jsp>

<http://es.slideshare.net/fabitant/la-mejora-continua>

<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>

<http://romeck.8m.com/HerramientasSeisSigma.htm>

<https://prezi.com/ti2qroylsgx6/propuesta-de-mejoramiento-para-un-call-center-usando-metodol/>

<http://e.exam-10.com/doc/16032/index.html?page=17>

<http://es.slideshare.net/raulaleserrano/recoleccion-de-datos-cualitativos>

<https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>

<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html

Anexos

Anexo 1 Formato de modelo de encuesta de satisfacción del call center de la UCSG

FACULTAD:

1. ¿Conoce usted si la UCSG tiene un Call Center para atender inquietudes de la comunidad?

- a. Si
- b. No

Nota: En el caso de que su respuesta sea negativa vaya a la pregunta 12.

2. ¿Alguna vez ha llamado al Call Center de la UCSG?

- a. Si
- b. No

3. ¿Al marcar los números de la UCSG la llamada fue atendida inmediatamente?

- a. Si
- b. No

4. Al marcar los números de la UCSG tuvo inconveniente para que entre la llamada:

- a. Si
- b. No

5. La atención recibida del personal del Call Center fue correcta y en los tiempos previstos:

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

6. *El operador del Call Center que lo atendió conocía del tema sin necesidad de transferir la llamada:*

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

7. *¿Por cuáles de estos motivos usted contactó con el call center de la UCSG?*

- a. Problemas con la plataforma de servicios en línea
- b. Conocer las formas de pago y valores a pagar
- c. Proceso de resciliación o anulación de materia
- d. Apertura de materias
- e. Fechas de inicio de semestre, exámenes y fin de semestre
- f. Emisión de certificaciones
- g. Otros:

8. *Cree necesario que el call center de la UCSG brinde ayuda tecnológica en cuál de las siguientes opciones:*

- a. Claves: generación de nueva clave o desbloqueo
- b. Tutorial de cómo navegar en la WEB de la UCSG

- c. Accesos a los servicios de la UCSG: Servicio en línea, biblioteca, moddle.

9. *El call center de la UCSG resolvió sus problema:*

- a. Si
- b. No

10. *¿Es necesario ampliar el departamento que le atendió?*

- a. Si
- b. No

11. *Considera usted necesario que el call center de la UCSG le brinde un servicio 7*24*365?*

- a. Si
- b. No

12. *¿Cree usted que sea necesario que sus reclamos sean atendidos por personal capacitado y que exista un espacio denominado call center?*

- a. Si
- b. No

Anexo 2 Tablas de resultado del análisis de datos del programa SPSS de la encuesta de satisfacción del Call Center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Pregunta 2.

Alguna vez llamó al Call Center					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	blancos	9	2,5	2,5	2,5
	si	275	75,1	75,1	77,6
	no	82	22,4	22,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 3

Al marcar los # de la UCSG fue atendido					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	145	39,6	39,6	39,6
	no	221	60,4	60,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 4.

Al marcar los # de la UCSG tuvo inconvenientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	167	45,6	45,6	45,6
	no	199	54,4	54,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 5.

La atención recibida fue correcta y en tiempo previsto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	80	21,9	21,9	21,9
	no	157	42,9	42,9	64,8
	parcialmente	129	35,2	35,2	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 6.

El operador que atendió conocía del tema					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	88	24,0	24,0	24,0
	no	189	51,6	51,6	75,7
	parcialmente	89	24,3	24,3	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 7.

Por cuáles de estos motivos usted contactó al CC					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	blancos	2	,5	,5	,5
	Problemas con la plataforma de servicios en línea	86	23,5	23,5	24,0
	Conocer las formas de pago y valores a pagar	71	19,4	19,4	43,4
	Proceso de resciliación o anulación de materias	32	8,7	8,7	52,2
	Apertura de materias	70	19,1	19,1	71,3
	Fechas de inicio de semestre, exámenes y fin de semestre	82	22,4	22,4	93,7
	Emisión de certificaciones	22	6,0	6,0	99,7
	Otros	1	,3	,3	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 8.

Cree necesario que el CC brinde ayuda tecnológica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Blancos	11	3,0	3,0	3,0
	Claves generación de nueva clave o desbloqueo	193	52,7	52,7	55,7
	Tutorial: cómo navegar en la web de la UCSG	72	19,7	19,7	75,4
	Accesos a los servicios de la UCSG: Servicios en línea, bibliotecas, moddle	90	24,6	24,6	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 9.

El CC solucionó su problema?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	blancos	2	,5	,5	,5
	si	206	56,3	56,3	56,8
	no	158	43,2	43,2	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 10.

Es necesario ampliar el departamento que le atendió?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	blancos	1	,3	,3	,3
	si	250	68,3	68,3	68,6
	no	115	31,4	31,4	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 11.

Considera necesario se brinde un servicio 7*24*365					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	238	65,0	65,0	65,0
	no	128	35,0	35,0	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Pregunta 12.

Es necesario que sus reclamos sean atendidos por personal capacitado y que exista un CC					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	362	98,9	98,9	98,9
	no	4	1,1	1,1	100,0
	Total	366	100,0	100,0	

Anexo 3 Imágenes de ubicación actual del call center





**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Álvarez Méndez Elizabeth Dolores**, con C.C: # **0925653404** autora del trabajo de titulación: **Plan de mejoras para el sistema del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de septiembre de 2016.

Álvarez Méndez Elizabeth Dolores

C.C: 0925653404



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Concha Ulloa Andrea Cristina**, con C.C: # **0924762172** autora del trabajo de titulación: **Plan de mejoras para el sistema del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de septiembre de 2016.

Concha Ulloa Andrea Cristina

C.C: 0924762172

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de mejoras para el sistema del call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su impacto en la calidad de atención a sus estudiantes		
AUTOR(ES)	Elizabeth Dolores Álvarez Méndez / Andrea Cristina Concha Ulloa		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	José María Váscones Martínez / Carlos Sánchez Parrales		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	122 de páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos, atención al cliente, investigación.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de mejoras, call center, clientes, control de calidad, educación superior y aplicación.		
<p>RESUMEN/ABSTRACT (232 palabras): En el proyecto de titulación se desarrollaron cuatro capítulos que permitan una eficaz comprensión de sus lectores. Introducción: En esta parte del proyecto de titulación se puede evidenciar los aspectos como: planteamiento del problema, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos. Marco Teórico: En este capítulo se abordaron temas referentes a conceptos, importancia, tipos y tendencias de un call center, plan de mejora, control de calidad y la evolución histórica de la enseñanza en instituciones de educación superior, realizando énfasis en la aplicación del call center en instituciones con gran volumen de clientes. Metodología y diseño de la investigación: En este capítulo se planificaron todas las fases de la investigación como parte de la metodología de estudio y además al tratarse de un plan de mejora se expondrá sobre la aplicación del método analítico con enfoque mixto y herramientas de la metodología DMAIC. Análisis de las evidencias y caso de estudio: En este tercer capítulo se detallaron aspectos tales como el manejo del Call center en otras universidades de la ciudad, descripción de la situación actual de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el análisis de los datos recogidos. Propuesta de mejora: En este capítulo se expuso la propuesta de mejora para el call center de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y cada una de las características que promoverán elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996029889 / +593-982222991	E-mail: elizabeth.alvarez26@gmail.com , andrea.concha07@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			

